

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vzdělávací společnost a její konkurenceschopnost

A Training Company and Its Competitiveness

Student: Dita Němčíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Dita Němčíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Vzdělávací společnost a její konkurenceschopnost**
A Training Company and Its Competitiveness

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení problematiky konkurenceschopnosti
 3. Představení vzdělávací společnosti
 4. Analýza konkurenceschopnosti společnosti
 5. Syntéza a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vzdělávací společnost a její konkurenceschopnost, včetně příloh zpracovala samostatně s využitím odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 4.5.2013

.....
M. Maláková

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za cenné připomínky a odborné vedení v průběhu zpracování této práce. Dále děkuji Mgr. Janu Janatkovi za poskytnutí důležitých informací a interních údajů, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Vymezení problematiky konkurenceschopnosti	7
2.1 Základní pojmy	7
2.1.1 Konkurence	7
2.1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	8
2.1.3 Obchodní korporace	11
2.1.4 Společnost s ručením omezeným.....	12
2.1.5 Malé a střední podniky.....	12
2.2 Podnik a okolí.....	13
2.3 Vnitřní okolí podniku.....	14
2.4 Vnější okolí podniku	14
2.5 Metodologická část.....	15
2.5.1 PESTLE analýza.....	15
2.5.2 Mikrookolí	17
2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
2.5.4 SWOT analýza.....	20
2.5.5 Finanční analýza.....	22
3 Představení vzdělávací společnosti.....	23
3.1 Základní údaje Everestu s.r.o.	23
3.1.1 Poslání a vize společnosti	23
3.1.2 Společníci a základní kapitál	24
3.1.3 Certifikáty a ocenění	24
3.1.4 Struktura společnosti	24
3.1.5 Propojené osoby.....	25
3.1.6 Předmět činnosti.....	26
3.2 Vývoj počtu zaměstnanců	27

3.3	Firemní obrát.....	28
4	Analýza konkurenceschopnosti společnosti	30
4.1	Analýza makroprostředí – PESTLE analýza	30
4.2	Analýza mezoprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil	37
4.2.1	Stávající konkurenti	37
4.2.2	Potenciální konkurenti	38
4.2.3	Dodavatelé	39
4.2.4	Kupující.....	39
4.2.5	Substituty	40
4.3	Analýza silných a slabých stránek - SWOT analýza	40
4.3.1	Vnitřní prostředí společnosti	40
4.3.2	Vnější prostředí společnosti.....	42
4.4	Finanční analýza	43
4.4.1	Ukazatel rentability tržeb	43
4.4.2	Ukazatel rentability nákladů.....	43
4.4.3	Ukazatel nákladovosti tržeb.....	44
4.4.4	Srovnání společností dle ročních obrátů.....	45
5	Syntéza a doporučení.....	47
5.1	Syntéza získaných dat	47
5.2	Zlepšení prezentace společnosti.....	48
5.3	Růst společnosti.....	49
5.4	Péče o stávající zákazníky	49
5.5	Využití operačních programů	50
6	Závěr	51
	Seznam použitých zdrojů	52
	Seznam grafů a tabulek	55
	Seznam zkratek	56

1 Úvod

V současné době musí každá výrobní i nevýrobní společnost svádět každodenní boj o své postavení na trhu. Musí neustále sledovat dění kolem sebe, monitorovat nové trendy a snažit se těmto trendům přizpůsobovat. I přirozená rivalita a soutěžení mezi společnostmi má svá pravidla tvořená etickými normami a veřejnou politikou. Konkurenti jsou sice oponenti, nicméně nejsou nepřátelé a na to je potřeba vždy pamatovat. Konkurence může být i prospěšná a to z toho důvodu, aby trh neovládl monopol.

Žádná společnost se nestává konkurenceschopnou sama od sebe. Bez podpůrného prostředí, bez konkurenčních tlaků a cílených opatření firma nemůže růst.

Konkurenceschopnost je v současnosti často citovaný pojem, pod nímž se obvykle intuitivně rozumí schopnost společnosti úspěšně odolávat konkurenci se stejným nebo podobným zaměřením na domácím nebo zahraničním trhu. Pokud není konkurenceschopnost dále specifikována, může si pod tímto pojmem představit každý něco jiného a konkurenceschopnost se stává mlhavým pojmem vyjadřujícím subjektivní názor posuzovatele.

Cílem bakalářské práce je posoudit konkurenceschopnost společnosti, která poskytuje poradenství a služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů a také v oblasti řízení a rozvoje organizací. Touto společností je Everesta s.r.o., která již několik let působí na trhu komerčního vzdělávání a poradenství.

Bakalářská práce bude rozdělena do několika částí. V úvodní, teoretické části budou popsána teoretická východiska, která budou sloužit jako vzor pro praktickou část. V praktické části budou přímo na společnost Everesta, s.r.o. aplikovány jednotlivé analýzy, které budou popsány v teoretické části.

V praktické části budou použity následující analýzy:

- PESTLE analýza, která je řazena mezi analýzy makroprostředí. Cílem této analýzy je identifikovat jen ty faktory, které společnost bezprostředně ovlivňují.
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato analýza nám pomůže zjistit, jak je na tom daná společnost ve vztahu ke konkurenci. A to i v oblastech, které mají některé společnosti tendenci ignorovat např. u hrozby substitutů nebo u hrozby vstupu nových konkurentů na trh.
- SWOT analýza – tato klasická analýza pomůže pojmenovat silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním prostředím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším.
- Finanční analýza – pro finanční analýzu budou použity poměrové finanční ukazatele: ukazatel rentability tržeb (ROS), nákladovost tržeb a ukazatel rentability nákladů.

V oblasti vzdělávání je velmi obtížné zjistit velikost tohoto odvětví, protože je reprezentováno jak fyzickými osobami – přednášejícími a kouči, tak i velkými vzdělávacími společnostmi s mezinárodním významem. Jednotlivé společnosti si neustále konkurují prostřednictvím nižších cen za vzdělávání a školení, prostřednictvím pokrokových technologií a vzdělávacích míst, nabídkou kvalitnějších vzdělávacích programů, atd.

Z výše uvedeného plyne, že konkurence musí být vnímána jako přirozená složka podnikání a ne jen jako negativní jev.

Na závěr bude provedeno shrnutí a společnosti budou doporučeny návrhy, které jí pomohou, aby byla před konkurencí ještě silnější a lepší.

2 Vymezení problematiky konkurenceschopnosti

Vývoj posledních desetiletí ve skutečné ekonomice a také vývoj v ekonomické vědě ukazují, že i když je hospodářské prostředí stále složitější, základní ekonomické zákonitosti zůstávají v platnosti. Konkurenceschopnost je úzce spojená s globalizací a stále je určována především schopností dosáhnout vysoké produktivity práce. Zvětšující se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů, rozvoj informačních a komunikačních technologií, to vše má vliv na konkurenceschopnost podniku, na možnosti jejich přežití. V této kapitole budou vysvětleny některé ekonomické pojmy např. konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurence a dále pak popsány současné metody, které přispívají k hodnocení konkurenceschopnosti podniku např. SWOT analýza, PESTLE analýza, analýza „pěti sil“.

2.1 Základní pojmy

V práci je použito několik ekonomických pojmů, které budou vysvětleny blíže. To, co je pro ekonoma naprosto zřejmé, může být pro laika velmi složité.

2.1.1 Konkurence

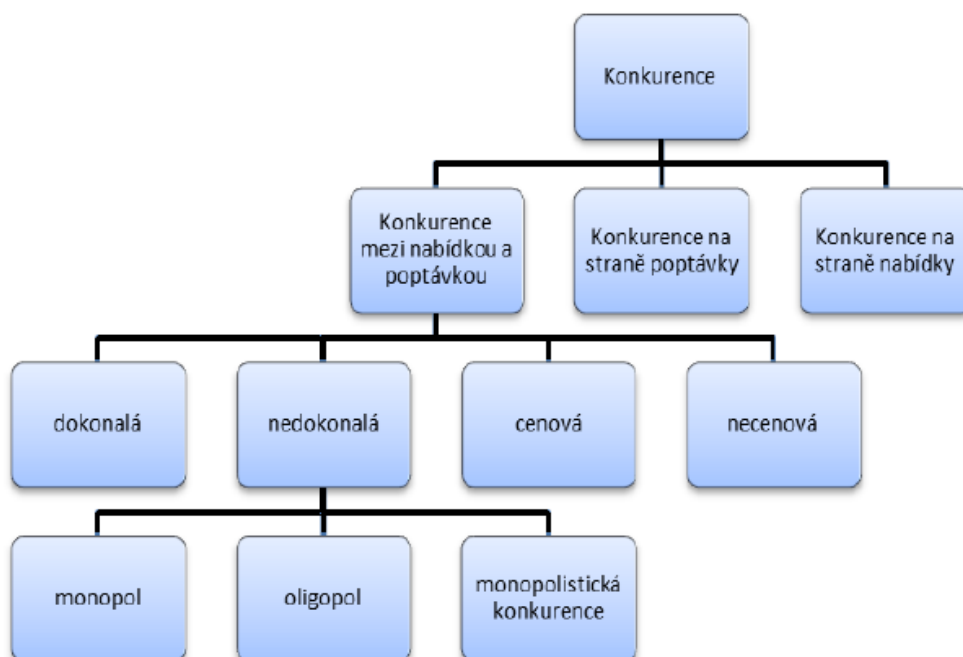
Konkurence je proces střetu různých zájmů různých tržních subjektů na různých typech trhů. Konkurence je jedním z předpokladů fungování tržního hospodářství. Konkurenci blíže definují následující definice z literatury.

Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Konkurent, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí být „konkurenční“, tj. mít konkurenceschopnost, respektive musí disponovat konkurenčním potenciálem. [6]

Konkurence je projevem hospodářské soutěže, vznikající mezi podnikateli nebo zbožím, respektive jedná se o soutěž mezi výrobcí zboží nebo poskytovateli služeb. [13]

Konkurence je hospodářská soutěž, kde se setkávají ekonomické subjekty s cílem zajistit si konkurenční výhodu. Každá společnost se snaží být konkurenceschopná, plnit si své závazky a dostát svým povinnostem – neboli různými metodami získat zákazníky na svou stranu a udržet se na trhu. [1]

Graf č. 2.1: Konkurence



Zdroj: vlastní úprava dle Burianová a kol., 2012

2.1.2 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

Slovo konkurenceschopnost lze obecně definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit (zapojit se do soutěže) v tržním prostředí, při čemž je důraz kladen na slovo úspěšně a na místo, kde soutěž probíhá, tedy v tržním prostředí.

V dlouhodobé perspektivě společnost uspěje ve vztahu ke svým konkurentům, pokud má dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Harvardský profesor Michael Porter, který se tímto tématem pečlivě zabýval, ve své knize říká: „*Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.*“ [8, s. 15].

Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik získat. První konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a druhá v diferenciaci. Na základě těchto konkurenčních výhod, spolu s rozsahem činností, pro které se podnik snaží tyto výhody získat, vznikly tři generické strategie, které jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2.1: Porterovy generické strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nízké náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3.A Soustředění pozornosti na nízké náklady	3.B Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů, Porter (1993)

Strategie nízkých nákladů

Podnik s takovouto strategií využívá zejména méně nákladné suroviny, vertikální integraci, efekt z rozsahu výroby, outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály, podstatné kapitálové investice, stabilní design produktu a výrobního procesu, intenzivní dohled nad pracovní silou, přísnou kontrolu nákladů, časté detailní kontrolní výkazy, strukturovanou organizaci a odpovědnost a v neposlední řadě i pobídky založené na splnění přímých kvantitativních úkolů.

Rizikem u této strategie je především schopnost ostatních společností napodobit její strategii a pak i to, že hlavní pozornost není zaměřena na produkt a změny na trzích, ale jen na náklady. A tím vším můžeme zanedbat inovační proces. [3]

Strategie diferenciacie

U této strategie jde o odlišení produktu nebo služby a je založena především na unikátnosti výrobku, pro který prakticky neexistují substituty, efektivním výzkumu a vývoji, kreativním rozvoji produktu, pozitivním vnímání kvality a používané technologie, tradičně dosahovaných dobrých výsledcích, efektivní koordinaci s odběrateli, dovednostech převzatých z jiných odvětví, využívání vysoce kvalifikovaných pracovníků, a také na subjektivních měřících a pobídkách.

Rizikem u této strategie je hlavně vysoká pravděpodobnost napodobení ze strany konkurence. Ta navíc může získat výhody v tržních segmentech. Rizikem je i možnost, že kupující nebudou cítit potřebu se odlišovat. Diferencovaný produkt má obvykle vyšší cenu, než jakou nabízí konkurence. Vyšší cena ovšem musí zahrnovat náklady, které jsou pro diferenciaci produktu nutné. [3]

Strategie fokální (ohnisková)

Předchozí strategie jsou charakterizovány rozsáhlým záběrem, firmy usilují o konkurenceschopnost v rámci veškerého trhu. Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. I tady lze použít strategii orientovanou na náklady či strategii diferenciacie od konkurentů.

Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů. Využívá se oddanost zákazníků, a tím se odrazují konkurenti. Rizikem u této strategie je úzká orientace, která představuje větší závislost na dodavatelích a nižší kupní sílu. Při diferenciacní fokální strategii se podnik snaží o diferenciaci a vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v určitých segmentech, kdežto diferenciacní fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech.

Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Podnik

s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně.

V dlouhodobé perspektivě společnost uspěje ve vztahu ke svým konkurentům, pokud má dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. [3]

Konkurenční prostředí v České republice v současnosti

Konkurenční prostředí podniků v ČR se stává stále tvrdším. Tabulka nám ukazuje, jak se vyvíjel počet firemních konkurzů od roku 2008, tedy od účinnosti nového insolvenčního zákona a také od počátku světové hospodářské krize. Rostoucí počet reálných konkurzních řízení je přitom jen zlomkem případů, kdy podniky nebo živnostníci opouštějí ekonomické prostředí – konkurz a insolvenční řízení obecně jsou v principu velmi sofistikované a také dosti drahé systémy ukončení činnosti podnikatelského subjektu a ve skutečnosti končí svoji činnost většina těchto subjektů prostřednictvím jiných mechanismů. [4]

Tabulka č. 2.1 Počet konkurzů v jednotlivých letech

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet konkurzů	977	1 553	1 601	1 778	1 889	2 179

Zdroj: Vlastní výpočty, Ministerstvo spravedlnosti, Insolvenční rejstřík, rok 2013 vlastní odhad – Kislingerová, 2014

Z toho můžeme vyvodit jeden jednoznačný závěr – celkové prostředí podniků v ČR se stává stále složitějším a náročnějším.

2.1.3 Obchodní korporace

Pod pojem obchodní korporace Zákon o obchodních korporacích zahrnuje všechny formy obchodních společností (spol. s ručením omezeným, akciovou spol., komanditní spol., veřejnou obchodní spol., evropskou spol. a evropské hospodářské zájmové sdružení) i družstev (tedy družstvo v užším smyslu, bytové družstvo, sociální družstvo a evropské družstvo), nicméně jeho úprava dopadá především

na tuzemské formy těchto korporací, neboť ty evropské jsou primárně upraveny zvláštními předpisy EU.

2.1.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) představuje jednoznačně nejpoužívanější formu obchodní společnosti u nás, přičemž oblibě se těší zejména u drobných a středních podnikatelů. Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatelé.

2.1.5 Malé a střední podniky

Dle přílohy č. 1 Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, ve kterém se Komise Evropského společenství usnesla na definici mikropodniků, malých a středních podniků je rozdělení následující: [12]

Kategorie mikropodniků, malých a středních podniků je složena z podniků, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **mikropodniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Malé a střední podniky představují drtivou většinu ze všech firem, v takových podnicích člověk nalezne svobodu, má šanci se samostatně realizovat. Takové podniky se nemohou stát monopoly. [12]

2.2 Podnik a okolí

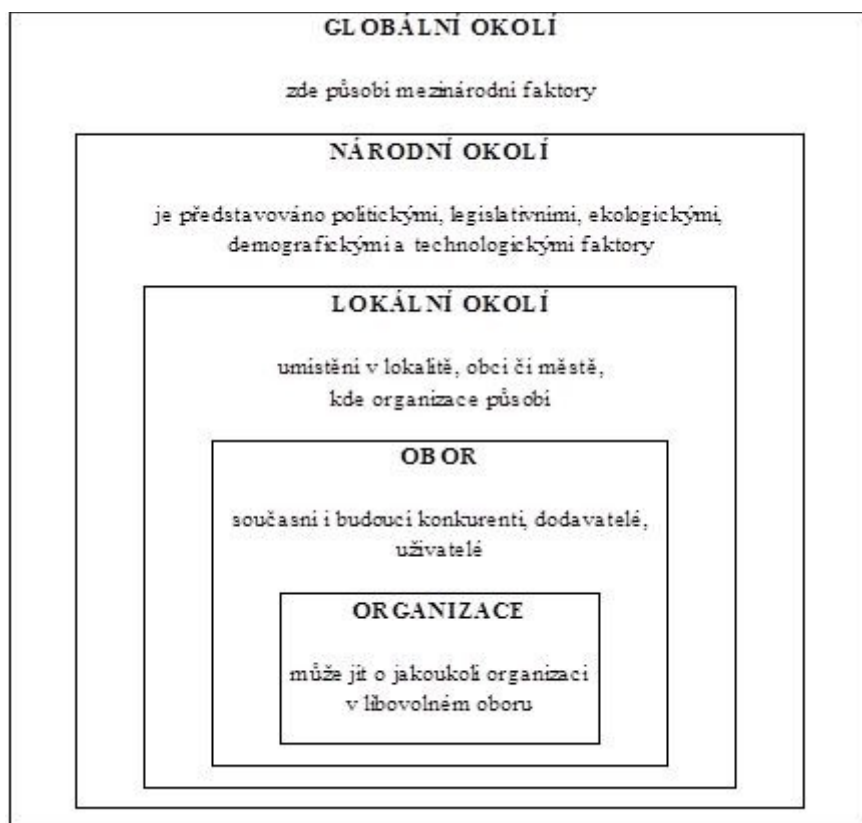
Okolí je vše, co obklopuje podnik. Podniky jsou umístěny v určité lokalitě, jsou vystaveny konkurenci, působí na ně místní či regionální komunita, mají snadnější či obtížnější přístup ke zdrojům apod. Protože podnik usiluje o získání zdrojů, které jsou zpravidla vzácné, musí vstupovat do konkurence pro jejich získání.

Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby. Znalost podnikového okolí je důležitá pro:

- pochopení vztahu s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. [3]

Obrázek č. 2.2: Komplexní pohled na podnikové okolí



Zdroj: Dvořáček (2012)

2.3 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku. Analýza vnitřního okolí má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutná identifikace klíčových proměnných podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí.

2.4 Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku se člení na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikrookolí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. [3]

Každý podnik vykonává určitou činnost v rámci odvětví. Odvětví je souhrn podniků, které dělají totéž. Síly, které působí na chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Podnik je schopen tyto síly do značné míry ovlivňovat.

Vedle odvětvového zaměření své činnosti musí být podnik umístěn v prostoru. Jako další faktor vnějšího okolí je proto nutné posuzovat lokalizační faktory. Ty budou jiné v případě výrobních podniků a jiné v případě podniků poskytujících služby.

Dalším vnějším faktorem je národní okolí. Každý podnik je součástí ekonomického systému země, ve které působí. Patří zde charakter vlády, její stabilita, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace a charakter produktů a používaných technologií.

A nesmíme zapomenout ani na procesy globalizace světové ekonomiky. I ty představují faktory vnějšího okolí, ke kterým musí podniky přihlížet. [3]

Při analýze vlivů makroprostředí je nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a poté postupovat směrem dolů, až k lokálnímu prostředí a vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

2.5 Metodologická část

V této části bakalářské práce budou popsány využitelné metody pro hodnocení konkurenceschopnosti podniků, mezi něž jsou zařazeny PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

2.5.1 PESTLE analýza

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PESTLE analýzu (podle začátečních písmen českých a anglických názvů). Zkoumají se faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. Mezi tyto faktory patří: [10]

Politicko-právní – zde řadíme faktory, které tvoří společenský systém, v němž společnosti uskutečňují svoje činnosti. Společenský systém je určen mocenským zájmem politických stran a politickými trendy v dané zemi a jejím okolí. K základním politicko-právním faktorům patří např. legislativa, pracovní právo, podpora zahraničního obchodu, stabilita politická, stabilita vlády, politika daňová, integrační a také oblast ochrany životního prostředí.

Ekonomické – tyto faktory vycházejí z ekonomických podmínek a hospodářské politiky dané země. Zde řadíme makroekonomické faktory, především HDP, úrokovou míru, inflaci, množství peněz v oběhu, nezaměstnanost, skladbu spotřeby, výšku investic, cenu a dostupnost energie, obchodní bilanci, kurz měny a vyrovnanost veřejného rozpočtu.

Sociálně-demografické – jsou určeny společností a její strukturou, sociálním složením obyvatelstva a také zde patří společenské a kulturní zvyky a tradice. Mezi sociálně-demografické faktory řadíme demografické trendy populace, mobilitu, způsob života, úroveň vzdělání, vztah k práci a k využití volného času, složení spotřeby, životní hodnoty, rodinu, přátele.

Technologické – působení těchto faktorů prezentují především inovační možnosti dané země a rychlost rozvoje technologických změn. Technologickými faktory mohou být výdaje na výzkum, různé druhy vládní podpory v oblasti výzkumu, priorita nových technologických aktivit, obecná technologická úroveň, vynálezy a objevy, rychlost technologických přenosů.

Legislativní – zde řadíme vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.

Ekologické – tyto faktory se týkají monitorování ochrany životního prostředí a dodržování ekologických předpisů, a to dle zákona o ochraně přírody a krajiny, zákona o životním prostředí, zákona o chemických látkách, dále pak nařízení vlády o stanovení emisních limitů a dalších podmínek provozování ostatních stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší, apod.

Podstata PESTLE analýzy spočívá v identifikaci těch nejpodstatnějších jevů, rizik, událostí a vlivů pro každou skupinu faktorů, které působí nebo budou působit v organizaci.

Analýza není zaměřena jen na zkoumání současných podmínek ve společnosti, ale zejména na prognózování do budoucna, což není snadný úkol, neboť vývoj prostředí se stále mění. Proto je podstatné, aby si společnost stanovila určité časové období, ve kterém bude důležité informace sledovat a aktualizovat.

2.5.2 Mikrookolí

Mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikrookolí lze zařadit:

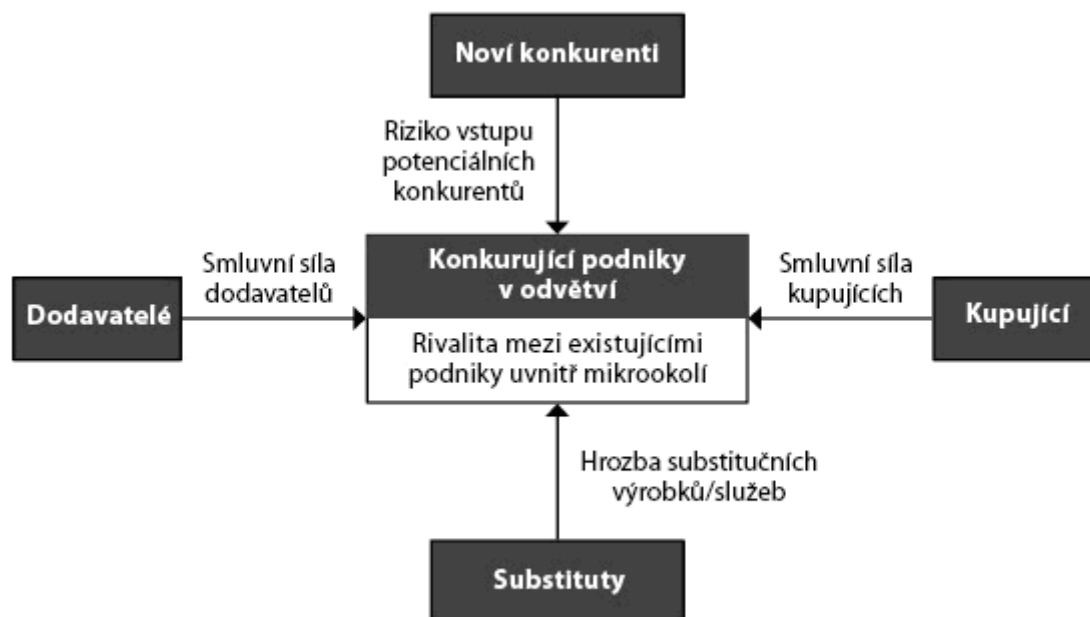
- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.),
- zákazníky,
- konkurenci,
- veřejnost (ovlivňovatele) aj.

Mikrookolí se dá do jisté míry ovlivnit a podnik jej může kontrolovat. Existují ovšem jisté faktory, které jsou samotným mikrookolím určovány, podnik je ovlivnit nemůže, ale měl by s nimi pracovat a zahrnout je do svých plánů.

2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podstatu analýzy mikrookolí přibližuje obrázek 2.3. Jedná se o tzv. Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. [5]

Obrázek č. 2.3: Grafické znázornění konkurenčních sil v odvětví Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů, MAGRETTA, 2012

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku. Těchto pět sil – síla soupeření mezi existující konkurencí, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a hrozba nově vstupujících do odvětví – určuje strukturu odvětví. Konkrétní konfigurace Porterových pěti sil objasňuje ziskovost odvětví.

Podstata metody spočívá v prognózování vývoje konkurenční situace v odvětví, které chceme zkoumat a na bázi posouzení eventuálního chování níže uvedených subjektů a objektů, kteří působí na daném trhu a rizik, které hrozí podniku z jejich strany:

Konkurence v odvětví – rivalita mezi společnostmi, které působí ve stejné tržní oblasti a které usilují o získání nejvýhodnějšího postavení je ovlivněna následujícími faktory: stupněm koncentrace, diferenciací výrobků, změnami velikosti trhu, strukturou nákladů, rozsahem výrobních kapacit a bariérami výstupu.

Soutěžení v oboru se stává velice labilním, jakmile se firmy více diferencují ve svých strategických a personálních přístupech.

Noví konkurenti – nově vstupující společnosti usilují o získání podílu na trhu a to mnohdy vede k poklesu cen nebo vzrůstu nákladů a tím poklesu ziskovosti. Rivalita začíná v okamžiku, kdy stávající společnosti dosahují atraktivních výnosů. Dostat se na daný trh je pro ostatní potenciální zájemce relativně jednoduchý a na jejich rychlost působí většinou dva typy bariér, bariéra strategická a strukturální. Čím vyšší bariéry jsou, tím méně potenciálních konkurentů má přístup na trh.

Existuje zde šest hlavních zdrojů překážek vstupu: [7]

- úspory z rozsahu;
- diferenciací produktu;
- kapitálová náročnost;
- přechodové náklady;
- přístup k distribučním kanálům;
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.

Vládní politika je posledním zdrojem vstupních překážek, který nesmíme opomenout.

Vyjednávací síla dodavatelů – zde jsou zahrnuty všechny faktory, které jsou uvedené u vyjednávací síly zákazníků. Oproti kupujícím však mají dodavatelé více možností, jak určovat podmínky, které potom musí zákazníci respektovat. [7]

Vyjednávací síla zákazníků – zákazníci se snaží stlačit co nejvíce ceny dolů. Většinou se snaží dosáhnout vyšší kvality nebo lepších služeb a tím staví konkurenty navzájem proti sobě. To vše se děje na úkor ziskovosti odvětví. [7]

Vliv zákazníků na ziskovost je dán především těmito faktory: počtem zákazníků, stupněm koncentrace zákazníků, možností zpětné integrace, stupněm diferenciací produktů a citlivostí na kvalitu produktu.

Substituty – plní totožnou funkci jako produkt daného odvětví. Ohrožení pro stávajícího dodavatele nastává, když poměr kvality a ceny je u substitutu lepší, zákazníci snadno nahradí výrobek substitutem, zákazníci nemusí hodně investovat a také pokud sami chtějí vyměnit původní výrobek za substitut.

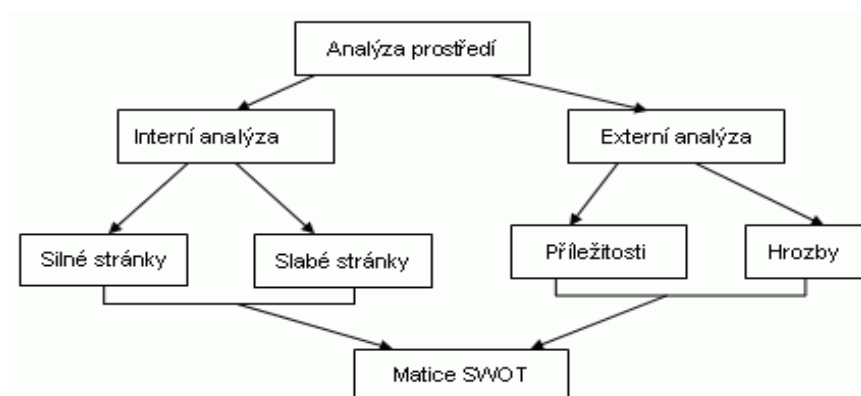
2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Její název je tvořen ze čtyř začátečních písmen anglických názvů:

- **Strenghts** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Oportunities** – příležitosti,
- **Threats** – ohrožení. [9]

Následující obrázek shrnuje postup, jak provést SWOT analýzu. Prvním krokem každého projektu je stanovení cíle SWOT analýzy, který musí být jasně stanoven a vysvětlen všem zaměstnancům a manažerům, kteří se budou na SWOT analýze podílet. Dalším důležitým krokem je sběr dat. Podmínkou úspěchu je, že sběr informací o silných a slabých stránkách se musí soustředit na interní faktory (dovednosti, zdroje a aktiva), zatímco sběr informací o příležitostech a hrozbách se musí orientovat na externí faktory. [9]

Obrázek č. 2.4: Postup implementace SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková, Buchta

Při SWOT analýze tedy zkoumáme **vnitřní a vnější** prostředí. **Vnitřní prostředí** vymezuje silné a slabé stránky firmy. Ty jsou v bezprostřední pravomoci firmy a je tedy možné je poměrně jednoduše ovlivnit. Vnitřní analýza se zaměřuje na:

- pozici na trhu,
- personální vybavení,
- existenci informačního systému,
- technickou a technologickou úroveň,
- financování podniku,
- oblast marketingu (všechna 4P),
- vztah se zákazníky,
- dodavatele aj.

Cílem firmy je maximalizace silných stránek – vytěžit nejvíce z toho, co umí nejlépe, při současné eliminaci svých slabých stránek.

Faktory **vnějšího prostředí** firmy leží mimo její kontrolu. Analýza vnějšího prostředí podniku si klade za cíl určení možných příležitostí pro rozmach firmy a přitom identifikaci možných rizik, které by rozmach firmy mohly překazit nebo dokonce ohrožit současnou pozici firmy na trhu. Příležitosti i hrozby se mění v čase, a proto je třeba je pravidelně sledovat.

Při vnější analýze je třeba se zaměřit na:

- společenskou (sociální) situaci ve vztahu k zákazníkům,
- vlivy demografické,
- kulturní faktory,
- technické a technologické prostředí,
- ekonomické faktory,
- politické a legislativní vlivy,
- potenciální konkurenci.

Hrozby a příležitosti nemůžeme jen tak minimalizovat, popřípadě maximalizovat, je možné pouze snížit nebo zvýšit jejich působení na náš podnik.

2.5.5 Finanční analýza

Finanční analýzu můžeme posuzovat jako souhrn činností, pomocí kterých zjišťujeme a vyhodnocujeme finanční situaci společnosti. Rozpoznáváme zdraví podniku, odhalujeme jeho slabá místa, která by se v budoucnosti mohla stát pro společnost hrozbou, a identifikujeme silná místa, která by společnost mohla v budoucnosti zužít jako příležitost.

Pro finanční analýzu byly vybrány následující poměrové ukazatele: ukazatel rentability tržeb (ROS), nákladovost tržeb a ukazatel rentability nákladů. [22]

Ukazatel rentability tržeb – většinou uváděný pod zkratkou ROS, je pojem, který udává, kolik korun čistého zisku připadne na jednu korunu tržeb.

Ukazatel rentability nákladů - většinou uváděný pod zkratkou ROC, je pojem, který udává poměr celkových nákladů k tržbám podniku. Používá se jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb (ROS).

Ukazatel nákladovosti tržeb – tento ukazatel udává, kolik je třeba vynaložit nákladů na 1 Kč tržeb.

3 Představení vzdělávací společnosti

Everesta s.r.o. je poradenská a servisní společnost, která poskytuje poradenství a služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů a také v oblasti řízení a rozvoje organizací. Zaměřuje se na vzdělávání formou krátkodobých otevřených i firemních kurzů a formou dlouhodobých koncepčních programů. Společnost byla založena v roce 1997. V průběhu let se vyvinula v silnou a stabilní společnost s desítkami zaměstnanců po celé republice.

3.1 Základní údaje Everestu s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 25014650

DIČ: CZ25014650

Sídlo: Mimoňská 3223, 470 01 Česká Lípa

Zápis v obchodním rejstříku Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 10957

Datum zápisu: 13. ledna 1997[14]

Vedení společnosti sídlí v České Lípě, firma má také pobočky v Praze, Ostravě, Brně, Českých Budějovicích a Hradci Králové. V roce 2011 Everesta s.r.o. zaměřila svou pozornost i na Slovensko, a to vznikem nové filiálky v Bratislavě. [16]

3.1.1 Poslání a vize společnosti

Poslání

„Naším posláním je pomáhat lidem a organizacím v jejich rozvoji na cestě k prosperitě a spokojenosti.“ [16]

Vize

„Chceme se stát nejoblíbenější a nejvyhledávanější společností poskytující služby a poradenství v oboru řízení a rozvoje organizací a jejich zaměstnanců.“ [16]

3.1.2 Společníci a základní kapitál

Základní vklad společnosti je 1 000 000,- Kč a je tvořen peněžitými vklady společníků. Vklady společníku na základní kapitál jsou zcela splaceny takto:

- RADOMIL BÁBEK, narozen 23. srpna 1961, bydlištěm K Haltýři 689/18, Troja, 181 00 Praha 8, vklad 380 000,- Kč, výše obchodního podílu 38%,
- JAN JANATKA, narozen 29. února 1964, bydlištěm Janov 200, 473 01 Nový Bor, vklad 285 000,- Kč, výše obchodního podílu 28,5%,
- IVA SEHNALOVÁ, narozena 8. prosince 1964, bydlištěm Vavřenova 1440/2, Braník, 142 00 Praha 4, vklad 215 000,- Kč, výše obchodního podílu 21,5%,
- PAVLÍNA ŠLAJSOVÁ, narozena 25. dubna 1974, bydlištěm Horní Prysk 158, 471 15 Prysk, vklad 60 000,- Kč, výše obchodního podílu 6%,
- LADISLAV BUČEK, narozen 13. března 1974, bydlištěm Zapletalova 31/31, 620 00 Brno, vklad 60 000,- Kč, výše obchodního podílu 6%.

Velikost obchodních podílů odpovídá výši upsaných vkladů. [14]

3.1.3 Certifikáty a ocenění

Společnost získala za dobu svého působení řadu certifikátů a ocenění. Mezi nejvýznamnější patří:

- ISO 9001 : 2008 Certifikovaný systém vzdělávání a poradenství
- Certifikované testovací středisko ECDL
- Mistr ve výrobě - nejlepší program vzdělávání dospělých 2011
- Krizi navzdory 2010 – kde se společnost dostala až do finále soutěže
- Firma roku 2011, Živnostník roku 2011, Český patron 2010 – kde firma působí jako odborný partner těchto soutěží. [16]

3.1.4 Struktura společnosti

Firma využívá maticovou organizační strukturu.

Tabulka č 3.1: Organizační struktura

DOZORČÍ RADA + GENERÁLNÍ ŘEDITEL SKUPINY		
EVERESTA s.r.o.		DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI
VÝKONNÝ ŘEDITEL		ESC Eurofinance, s.r.o.
	OBCHODNÍ ŘEDITELKA	Eyrie, s.r.o.
Právní oddělení	Vedoucí call centra	Inbox CZ, s.r.o.
Vedoucí ekonomického oddělení	Obchodní zástupci	Marketeers Cz, s.r.o.
Vedoucí oddělení nabídek	Vedoucí realizace zakázek	
Produktoví manažeři	Realizace - firemní kurzy	
	Realizace - otevřené kurzy	
	Realizace - eventy a konference	
	Lektoři	

Zdroj: vlastní dle Výroční zprávy 2012, materiál dodala přímo společnost

3.1.5 Propojené osoby

Společnosti, v níž má Everest, s.r.o. větší než 20% podíl na jejich základním kapitálu:

- Společnost Eyrie, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 24. 12. 2005),
- Společnost ECS Eurofinance, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 10. 10. 2007),
- Společnost ECS Personal Agency, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 19. 12. 2007),
- Společnost MarketeersCz, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 26. 1. 2008),
- Společnost Inbox CZ, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 5. 3. 2008),
- Společnost Conspekt CZ, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 26. 1. 2013),
- Společnost Visitera CZ, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 6. 2. 2013),
- Společnost Gratum CZ, s.r.o., Mimoňská 3223, Česká Lípa (od 6. 2. 2013).

3.1.6 Předmět činnosti

Everesta nabízí krátkodobé otevřené i firemní kurzy a také dlouhodobé koncepční programy. Poskytuje poradenství a služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů a také v oblasti řízení a rozvoje organizací.

Školící programy a kurzy pro dospělé

Společnost Everesta v součinnosti se zkušenými lektory, trenéry a kouči s praxí v daném oboru organizuje školící programy a kurzy. Everesta nabízí kurzy ekonomické, personalistické, manažerské, obchodnické, jazykové i počítačové a další odborně zaměřené kurzy. Firemní kurzy upřednostňují tréninkové metody vycházející z praxe účastníků a efektivita je podpořena nízkým počtem účastníků ve skupině. Pro ty, kteří dávají přednost individuálnímu rozvoji před firemními kurzy, společnost nabízí také různorodé individuální kurzy.

Poradenské kurzy

Další oborem, kterým se společnost zabývá, je poradenství. Svou poradenskou práci staví na čtyřech klíčových hodnotách, které vytvářejí a podporují vztah mezi poradcem a klientem. Těmito hodnotami jsou úcta ke klientovi, spolupráce, důvěra a podpora. Svým klientům nabízí pomoc v oblasti strategického řízení, obchodní efektivy a výkonnosti a také s řízením lidských zdrojů, se zpracováním, uskutečněním a sladěním projektů. Pomáhá také při průzkumech a dotazníkových šetřeních.

Konference a podnikové akce

Společnost organizuje teambuildingové a zážitkové programy, které jsou vždy zaměřeny na rozvoj účastníků. Pomocí cílených aktivit připravených ve spolupráci se zkušenými kouči a psychology účastníci rozvíjejí znalosti a dovednosti v potřebných oblastech. Pro zákazníky také připravuje konference a firemní akce. Vlajkovou lodí společnosti je na poli konferencí série vlastních konferencí nazvaných „Ven z krabice“. Smyslem těchto oblíbených konferencí je inspirovat, umožnit majitelům a manažerům firem vystoupit na jeden den z každodenní rutiny a přemýšlet o své firmě a o tom, co by se dalo řešit nově a jinak.

Dotace a finance

V oblasti dotací společnost nabízí široké spektrum činností. Zajišťuje dotační audit, přípravu dotačních projektů, samotnou administraci projektů, zorganizuje výběrová řízení, která pomůžou získat ty nejlepší dodavatele a zároveň ušetřit.

Ostatní služby

Mezi další služby poskytované společností Everesta patří vytváření videofilmů – zpracování scénáře, vlastní točení, střihání a grafické úpravy materiálu. Dále zavádění systému CRM pro řízení vztahů se zákazníky, vytvoření call centra s vyškolenými zaměstnanci či podpora při vedení personální agendy a mzdového účetnictví.

Vzhledem k rozsáhlé škále služeb, kterou společnost poskytuje, by bylo velmi obtížné postihnout konkurenci, a proto je nutné se zaměřit na hlavní obor podnikání společnosti, což je pořádání školicích programů a kurzů pro dospělé.

3.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Počty zaměstnanců jsou v tabulce uvedeny za celou společnost, tedy zahrnující všechny dceřiné společnosti, jako roční průměry. Podniky se dle počtu zaměstnanců dělí na mikropodniky (do 9 osob), malé podniky (10 – 49 osob), střední podniky (50 – 249 osob) a velké podniky (nad 250 osob). Everesta byla do roku 2010 malým podnikem. V průběhu času se společnost neustále rozvíjela, a proto bylo nutné v roce 2011 zvýšit počet zaměstnanců. V letech 2011 a 2012 patřila firma ke středním podnikům. V současné době však na trhu vystupuje opět jako malá firma.

Tabulka č. 3.2: Vývoj počtu zaměstnanců

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	21	45	70	68	42

Zdroj: vlastní dostupné z <https://or.justice.cz>

3.3 Firemní obrat

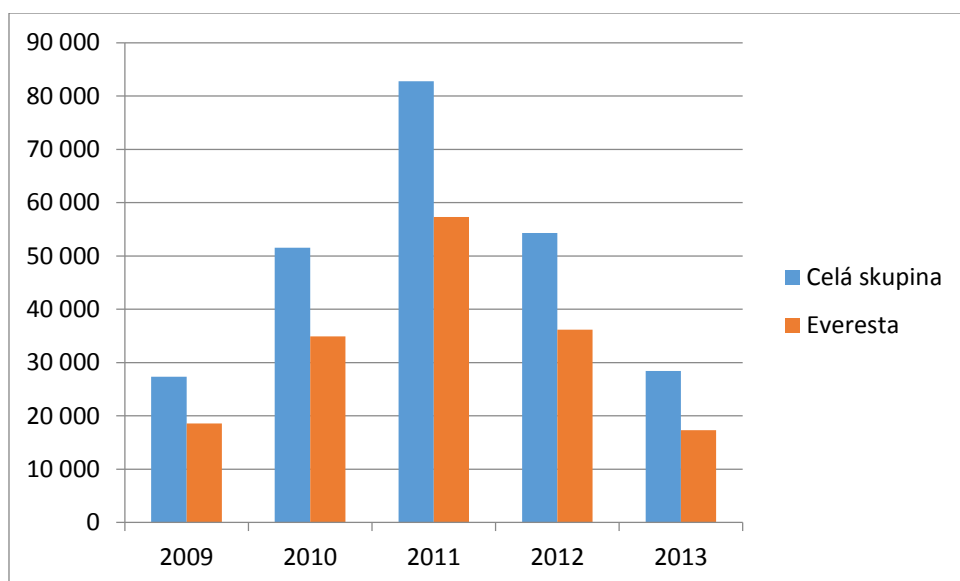
Firemní obrat společnosti zahrnuje výnosy z prodeje služeb, zboží a vlastních výrobků, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a ostatní provozní výnosy. Následující graf zobrazuje obrat Everestu a obrat celé skupiny. Obrat celé skupiny znamená obrat Everestu a všech dceřiných společností.

Tabulka č. 3.3: Firemní obrat

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celá skupina	27 355	51 510	82 786	54 288	28 423
Everesta	18 596	34 925	57 309	36 141	17 295

Zdroj: vlastní dostupné z <https://or.justice.cz>

Graf č. 3.1: Firemní obrat v letech 2009-2013 (v celých tisících Kč)



Zdroj: Everest s.r.o.

V letech 2009 - 2011 se obrat společnost zvyšoval relativně rychlým tempem. V roce 2011 dosáhl svého vrcholu a byl téměř trojnásobný oproti roku 2009. Poté následuje pokles a obrat společnosti se vrací téměř na úroveň roku 2009.

V letech 2007 - 2008 Everesta prošla obtížným obdobím. Obtíže byly způsobeny především nízkou efektivitou obchodu a neefektivním nastavením některých procesů.

Druhou polovinu roku 2008 a první polovinu roku 2009 vedení společnosti věnovalo restrukturalizaci společnosti, novému nastavení procesů, zvýšenému zaměření na obchod. To vše se projevilo prostřednictvím úspěšných let 2010 - 2012. Významný podíl na zvýšení obrátu měly i vnější podmínky. Konkrétně to byly dotační výzvy z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (především výzva Školení je šance) a Operační program Praha Adaptabilita. Prostřednictvím těchto výzev se dostaly především do firem prostředky na vzdělávání v řádu miliard korun. Everesta vešla do tohoto období velmi silná a proto této příležitosti dokázala využít.

Se jmenovanými výzvami souvisí i následný pokles obrátu Everestu v roce 2013. V roce 2012 a 2013 skončily stovky dotačních projektů, firmy, které intenzivně školily řadu měsíců svoje zaměstnance, přestaly mít o tuto službu dočasně zájem, respektive pouze v omezené míře. Došlo tedy k výraznému snížení poptávky po školení zaměstnanců. Navíc v důsledku dotací došlo i ke snížení ceny za služby v oblasti vzdělávání.

4 Analýza konkurenceschopnosti společnosti

Tato kapitola bude zaměřena na využití výše uvedených analýz, konkrétně na společnost Everestu s.r.o. a na základě výsledků analýz budou společnosti doporučeny opatření, které přispějí ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Budou použity následující analýzy: PESTLE analýza, analýza pěti konkurenčních sil podle Portera, SWOT analýza a finanční analýza.

4.1 Analýza makroprostředí – PESTLE analýza

Za podstatné prvky makrookolí můžeme označit faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické, technologické, legislativní a ekologické. Jsou to faktory, které společnost nemůže ovlivňovat. Analýza, rozdělující prvky makrookolí do šesti základních skupin, se označuje jako PESTLE analýza.

Na společnost Everestu působí prvky ze všech šesti základních skupin. A to následovně:

Politicko-legislativní faktory

Nejen společnost Everestu, ale i další společnosti působící v České republice se musí řídit celou řadou zákonů, vyhlášek, nařízením vlády a jinými právními normami. Mezi základní platné právní předpisy, které musí daná společnost respektovat, a které mohou pozitivně nebo negativně ovlivňovat samotné podnikání společnosti, patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů – jde o zákon, který z části nahradil dosavadní obchodní zákoník. Zákon se věnuje zákonné úpravě obchodních společností, a to, veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a družstvu.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů – upravuje především daně z příjmu fyzických a právnických osob.

- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů – společnost Everest je plátcem daně z přidané hodnoty, protože její obrat překročil částku 1 000 000 Kč za 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců.
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů – tento zákon stanovuje v souladu s právem Evropské unie rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů – vymezuje nejen právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, ale i právní vztahy kolektivní povahy.
- Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů – upravuje vzájemná práva a povinnosti osob, která ve svém souhrnu vytvářejí soukromé právo.
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů – zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek, stanovuje dohled nad dodržováním tohoto zákona a udává podmínky pro vedení a funkci seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů.
- Zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení (koncesní zákon), ve znění pozdějších předpisů – upravuje podmínky a postup veřejného zadavatele při uzavírání koncesních smluv v rámci spolupráce mezi veřejnými zadavateli a jinými subjekty.

Ekonomické faktory

K makroekonomickým ukazatelům, kteří více či méně ovlivňují vnější okolí společnosti, se řadí daňová politika, inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost, a vývoj mezd.

Daňová politika

Česká republika má poměrně složité daňové prostředí a velký počet novelizací zákonů a jejich často složitý a nepřesný výklad mu příliš nepomáhá.

Společnosti mají výhodu, že sazba daně z příjmu právnických osob zůstává od roku 2010 stále ve stejné výši, a to 19%. Jako další pozitivní změnu pro podnikatele můžeme vnímat zjednodušení podmínek pro tvorbu daňově uznatelných opravných položek u pohledávek po splatnosti, a také rozšíření odpočtů ze základu daně – stávajícího odpočtu na výzkum a vývoj a zavedení odpočtu na podporu odborného vzdělávání (na podporu pořízení majetku pro účely odborného vzdělávání a výdajů vynaložených na žáka nebo studenta). Zvýšil se také limit pro odpočet darů (10% ze základu daně).

Pro podnikatele (a vlastně i pro zaměstnance) je důležitá výše zdanění práce. Tedy to co z nákladů na mzdu připadne státu (v součtu daně ze mzdy a různých odvodů, což jsou vlastně také daně). Například: má-li zaměstnanec plat 20 000 Kč hrubého, dostane zhruba 14 000 Kč a zaměstnavatele to stojí 27 000 Kč. Téměř polovina nákladů na mzdu připadne státu. Problémem je také složitost systému a velmi časté změny.

Hospodářská krize

Hospodářská krize byla pro mnoho firem velmi vážným obdobím. Většina společností musela omezit veškeré své výdaje. I spotřebitelé omezovali výdej svých volných prostředků. V některých společnostech tak byly přijímány nepopulární opatření jako omezování firemních benefitů, zastavení růstu platů, nebo dokonce jejich snižování a také propouštění. Paradoxně, ale i v této atmosféře, řada společností nepřestala investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, i když jsou jejich rozpočty omezenější.

Změnila se ale forma vzdělávání. Společnosti často opouštějí někdejší model plošných školení, a snaží se tréninkové programy více cílit na předem vybrané skupiny zaměstnanců.

Dalším pozitivem bylo, že díky krizi vznikly programy vzdělanosti financované z fondů EU. Například Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který je zaměřen na oblast rozvoje a zkvalitňování systému počátečního vzdělávání, na adaptaci systému terciárního vzdělávání směrem k větší flexibilitě a kreativitě

absolventů, a také na zvýšení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky ČR.

Dalším významným programem je Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, který se zabývá problematikou adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, profesního vzdělávání, rovných příležitostí, dále začleňováním sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, modernizací veřejné správy a veřejných služeb a také se specializuje na snížení nezaměstnanosti.

Neméně významným je i Operační program Praha – Adaptabilita, jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. Program se proto zaměřuje na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení.

Dotace na vzdělávání zaměstnanců (z OPVK, OPLZZ, OPPA), které byly v dotačním období 2007-13 uvolněny poskytovateli, zásadně ovlivnily situaci na trhu se vzděláváním. Pozitivně v tom, že v době recese firmy měly možnost získat prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců. Negativně např. v tom, že nebyl ze strany příjemců dotace, resp. zadavatelů školení dostatečný tlak na kvalitu školení ve vazbě na to, že nemuseli hradit školení „ze svého“. Došlo tedy k poklesu úrovně služeb vzdělávacích firem, především vinou ad hoc vznikajících tzv. „garážových firem“ bez vlastního know-how. Došlo k významnému snížení ceny školení na trhu.

Pro Everestu z pohledu obratu za školení, byla realizace školení, kdy klienti získali prostředky z operačních programů, velmi zásadní v letech 2010 - 2012. Především díky významnému uvolnění dotací na vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím výzev typu „Školení je šance“. V tomto období byl podíl „dotačních zakázek“ významně přes 60 %. V současné době je poměr opačný.

Nezaměstnanost

Jedním z palčivých problémů České republiky je poměrně vysoká nezaměstnanost. Způsobuje ji zejména vysoká cena práce, nevyhovující struktura sociálních dávek či vzdělávací systém atd.

Vysoká cena práce - zdanění, minimální mzda. Čím vyšší, tím vyšší nezaměstnanost. Vysoké zdanění (včetně odvodů) má jednak vliv přímý - firma zaměstná méně lidí, než je pro ni optimální, jednak nepřímý - část zaměstnanců se v dohodě se zaměstnavatelem přesouvá do šedé ekonomiky.

Velkou roli hrají také sociální dávky a jejich struktura - jakmile dávky klesají úměrně příjmu, získanému prací, mají na zaměstnanost jednoznačně negativní vliv. V tomto směru je nejvhodnější rovná dávka, která na výši příjmu nezávisí vůbec. Roli hraje i výše dávek - vysoké dávky podporují ty, kdo pracovat nechtějí.

Vzdělanost, to je další faktor, který ovlivňuje nezaměstnanost. V průměru čím vzdělanější jedinec, tím nižší pravděpodobnost nezaměstnanosti. Nicméně jde i o způsob vzdělání a strukturu vzdělávacích institucí. V zásadě platí, že vzdělání, které je zaměřené na rozvoj schopností a dovedností více než na získání znalostí, nezaměstnanost snižuje.

Pomalu se zvyšující prosperita tuzemských společností má vliv i na snižování počtu nezaměstnaných a vytváření nových pracovních míst. Začíná být velká poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích a zvyšující se požadavky na kvalifikaci pak firmy řeší pomocí různých forem školení.

Sociálně-demografické faktory

Mezi vlivy, které mohou působit jako sociálně-demografické faktory v podnikatelském prostředí, Everestu nejvíce ovlivňuje úroveň vzdělanosti.

Vzdělanost zaměstnanců

Lidé (studenti, účastníci školení, zaměstnanci) chtějí více. Jednoduše řečeno, lidé jsou znalejší moderních technologií a strategií. Setkávají se stále častěji se sofistikovanými a interaktivními výukovými metodami zakomponovanými do aplikací v chytrých telefonech, webových stránkách nebo sociálních sítích. Zaměstnavatelé si uvědomují, že školení zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější pracovní výkony, jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, a tím se snižuje fluktuace.

Everesta nabízí svým zaměstnancům školení z vlastních i cizích zdrojů. Důležitý je také přístup k zaměstnancům a to ten, že (tam, kde to je možné) vždy pro zaměstnance hledá tu jeho parketu. Neboli pozici, ve které bude pro společnost nejprospěšnější a jeho práce ho bude uspokojovat.

Technologické faktory

V oblasti technických a technologických faktorů ovlivňují Everestu především vlivy především z oblasti inovací a technologických změn.

Everesta při své podnikatelské činnosti usiluje o využívání stále nových informačních technologií, kvalitního softwaru i hardwaru, moderního vybavení, a to hlavně kvůli rychlému morálnímu zastarávání přístrojů a zařízení. Při svých školeních využívá kvalitní notebooky, tablety, dataprojektory, kamery, fotoaparáty a interaktivní tabule.

Společnost vyvinula vlastní interní informační systém, který slouží současně jako Customer relationship management (též CRM nebo řízení vztahů se zákazníky), což je zákaznický orientovaný přístup, který charakterizuje aktivní tvorba a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Z těchto vztahů musí mít užitek jak zákazník, tak i firma (tzv. situace dvou vítězů). Tímto je vyloučeno neetické chování k zákazníkům. Dále se může informační systém využít jako diář, interní projektová databáze, administrační systém pro weby společnosti, elektronická knihovna a má mnoho dalších modulů.

Legislativní faktory

Pro Českou republiku je typická velmi nízká důvěra v právo, nejen pro jeho komplikovaný proces vymahatelnosti, ale i jeho obtížnou srozumitelnost a zejména pro nepředvídatelnost jeho tvorby a aplikace.

Naprostá většina legislativní činnosti v České republice (zhruba 4/5 celkové činnosti) jsou novelizace již existujících právních předpisů. Novelizovány, ale nejsou všechny zákony rovnoměrně, ale většina novelizací se týká pouze několika zákonů.

Dalším významnou příležitostí je nové programové období 2014-2020. Oproti programovému období 2007 – 2013 došlo v systému čerpání z evropských fondů k zavedení některých novinek. A to na evropské i české úrovni. V českých podmínkách mezi hlavní novinky patří především: [17]

- Snížení celkové finanční alokace vyčleněné pro Českou republiku.
- Snížení počtu programů (snížení počtu tematických Operačních programů a ustavení jednoho Integrovaného regionálního operačního programu na místo původních sedmi ROPů).
- Koncepce jednotného metodického prostředí (má zajistit stejná pravidla skrze celý systém).
- Rozšíření fungování monitorovacího systému (zjednodušení administrativy, žadatel již nebude muset tisknout žádné papíry).
- Vyšší důraz na konkrétní přínos projektů ve vazbě na cíle definované v jednotlivých operačních programech, na jejich měřitelné výstupy a výsledky.
- Vyšší míra elektronizace při komunikaci s poskytovatelem dotace, a to nejen při přípravě a předložení projektové žádosti, ale i v době realizace projektu.
- Zjednodušené vykazování nákladů v určitých typech projektů.
- Možnost využití finančních nástrojů, které, na rozdíl od nevratné dotace, představují návratnou formu pomoci – např. zvýhodněný úvěr (oproti běžným komerčním podmínkám).

Ekologické faktory

Environmentální vlivy jsou samozřejmě také významnou součástí podnikatelského prostředí, působí na národní hospodářství i ekonomiku státu. Patří zde zejména monitorování ochrany životního prostředí a dodržování různých ekologických předpisů.

Jelikož Everesta není výrobním podnikem, tak její ekologická zátěž není velká. I přes tuto skutečnost je ve společnosti samozřejmostí třídění odpadu a společnost je také místem zpětného odběru pro recyklaci baterií.

4.2 Analýza mezoprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle Porterova modelu, který se domnívá, že postavení na trhu je dáno pěti konkurenčními silami, bychom se měli zaměřit na těchto pět sil a stanovit si, jak se s nimi vypořádáme. Porterův model nám tedy pomůže zvolit vhodnou strategii, kterou použijeme v naší společnosti.

4.2.1 Stávající konkurenti

Everesta působí na trhu komerčního vzdělávání a poradenství. V tomto odvětví působí velké množství konkurentů. Nicméně mezi nejsilnější hráče se řadí přibližně 10 společností a Everesta patří mezi 5 nejsilnějších. Každá společnost zaujímá poměrně malou část trhu, proto žádná z nich nemůže ovlivnit tržní cenu. K nejvýznamnějším patří:

Společnost Top vision s.r.o.

Společnost Top vision působí na trhu vzdělávání již od roku 2001 a je členem největší vzdělávací skupiny v České republice EDUA Group. Toto členství jí dopomohlo k vytvoření ucelené nabídky tréninků, seminářů a kurzů soft i hard skills dovedností, IT kurzů a školení. Pořádají ročně 16 manažerských fór a přes 650 otevřených tréninkových a seminárních dnů, kterých se zúčastní okolo 7 000 účastníků. [18]

Společnost Gradua-CEGOS, s.r.o.

Společnost Gradua-CEGOS je původem česká vzdělávací a poradenská společnost. V roce 1997 se stala součástí skupiny Cegos, největší evropské vzdělávací a konzultační sítě s celosvětovým dosahem. Hlavní sídlo se nachází v Praze, ale má i několik regionálních poboček v Brně, Plzni, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Společnost má k dispozici tým interních odborníků, ale i rozsáhlou síť více než 300 externích konzultantů a lektorů s bohatými zkušenostmi z domova i zahraničí. [19]

Motiv P s.r.o.

Dalším konkurentem je společnost Motiv P. Tato společnost byla založena v roce 1996 a její činnost se také orientuje na vzdělávání a poradenství na českém i slovenském trhu. Hlavní sídlo této společnosti je v Brně. [20]

1. VOX a.s.

Vzdělávací a poradenská společnost 1.VOX a.s. oslavila v roce 2013 20 let na trhu vzdělávání v ČR. Od roku 1990 do roku 1993 se zabývala vedením účetnictví, likvidací firem, ekonomickým, finančním a daňovým poradenstvím. V roce 2005 se stala akciovou společností a začala se zabývat i vzdělávacími aktivitami a odborným nakladatelstvím. VOX proškolí ročně kolem 9 000 klientů z oblasti podnikatelského i neziskového sektoru. Hlavní sídlo společnosti je v Praze. [21]

4.2.2 Potenciální konkurenti

Společnost Everestu podniká v oboru, kde se dá předpokládat, že se na trhu vyskytnou nové a i větší společnosti, které budou podnikat ve stejném oboru. Pravděpodobnost se zvyšuje i tím, že jedním z nejoblíbenějších firemních benefitů různých společností je vzdělávání. Společnosti stále více investují do budoucnosti svých lidí namísto věcného odměňování.

Everesta má však jednu nespornou výhodu, a tou jsou nadstandardní vztahy s velkými společnostmi, které velmi oceňují služby Everestu a využívají je opakovaně. Na hrozbu potenciálních konkurentů reaguje společnost tím, že neustále rozšiřuje nabídku vzdělávacích kurzů, které jsou dostupné v e-shopu na webových stránkách společnosti.

V roce 2012 se Everestu začala dívat i dále na východ. Zástupci společnosti navázali vztahy s Česko-Slovensko-Kazašskou společností a připravují vzdělávací program pro kazašské delegace. Zástupci se vydali mimo jiné i na veletrh do Rumunska, kde navázali kontakty s rumunskými firmami.

Dle situace na trhu je připravena do budoucna i rozšířit předmět své činnosti.

4.2.3 Dodavatelé

Volba vhodného dodavatele patří mezi důležité činnosti každé společnosti. Důležitá je zejména dlouhodobá spolupráce, spolehlivost, jistota, odbornost a přijatelná cena.

Hlavními dodavateli Everestu jsou lektori. Mezi známé lektory patří PhDr. LADISLAV ŠPAČEK, který je v současnosti znám především svou činností týkající se společenské etikety, o níž napsal i několik knih.

Mezi další významné dodavatele, kteří významně působí na fungování společnosti, je T-Mobile Czech Republic a.s., která zajišťuje firmě telekomunikační vybavení a služby. Při svých školeních využívá Everestu notebooky, tablety, dataprojektory, kamery, fotoaparáty a interaktivní tabule a další techniku. Hlavním dodavatelem tohoto vybavení je Power IT s.r.o. Další, na které nesmíme zapomenout jsou poskytovatelé prostor pro pořádání kurzů, konzultanti, služby hotelů, cateringové služby, společnosti dodávající kancelářské potřeby, reklamní služby atd.

Cílem společnosti je být svým dodavatelům spolehlivým partnerem, který je schopen nabídnout dlouhodobé obchodní vztahy na základě vzájemné spolupráce.

4.2.4 Kupující

Odběrateli Everestu jsou převážně společnosti, které chtějí realizovat školení, firemní akce nebo teambuildingy pro své zaměstnance. Tyto akce pak financují z vlastních zdrojů nebo z prostředků fondů EU. Vyjednávací vliv odběratelů je zde veliký.

Když se klient obrátí na společnost se žádostí, aby mu zrealizovala nějaké školení, předloží konkrétní požadavky a přepokládá jejich splnění. Při realizaci školení, které je financováno z fondu EU, jsou požadavky stanoveny ještě před vyhlášením výběrového řízení. Těmito požadavky mohou být: území (kraj, okres, město), druh školení, cena, požadavky na stravu, ubytování, požadavek na technické vybavení a další. Hlavní úkolem Everestu pak je nabídnout vhodné školení ve vyhovujících prostorech za výhodnou cenu, kterou je zákazník ochoten akceptovat.

Při identifikaci klientových potřeb jsou důležité dvě linie:

- Jeho očekávání (potřeby) co se přínosu školení týče - identifikační fáze je zásadní z pohledu efektivity školení. Klient má buď jasnou představu nejen o požadovaném budoucím stavu cílové skupiny, má identifikovány vzdělávací potřeby, nebo identifikační fázi svěří Everestě. S nadsázkou lze říci, že pro úspěch školení je důležitá především příprava a následně zpětná vazba. Samotná realizace školení jsou už jen „povinné cviky“. Je-li dobrá příprava, je dobrá i realizace.
- Jeho očekávání (potřeby) na organizaci zakázky - zvolení místa konání, načasování, rozsahu a dalšího zabezpečení má důležitý podpůrný charakter pro úspěch realizace. Obvykle nejúspěšnějšími realizacemi jsou akce, kdy Everestu dodá vše na klíč jak po metodické, tak po organizační stránce.

4.2.5 Substituty

Společnost Everestu poskytuje vzdělávání, poradenství a služby v oblasti řízení a rozvoje organizací a řízení rozvoje lidských zdrojů. Konkurence v této oblasti je značná. Konkurence však nabízí ty stejné služby jako Everestu. Výskyt substitutů je tedy nemožný.

4.3 Analýza silných a slabých stránek - SWOT analýza

Tato SWOT analýza bude využita k ohodnocení čtyř stránek společnosti, a to silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. První dvě analýzy hodnotily jen faktory, které působí na společnost z vnějšího prostředí. Údaje z vnějšího prostředí budou použity i zde, a to při stanovení příležitostí a hrozeb. Vzhledem k poskytnutí údajů z vnitřního prostředí společností Everestu, můžeme určit i silné a slabé stránky společnosti viz Příloha 1.

4.3.1 Vnitřní prostředí společnosti

Realizace a použití analýzy silných a slabých stránek se váže k vnitřnímu prostředí společnosti. Posuzují se zejména veškeré zdroje společnosti, celkové plnění cílů společnosti, apod.

Při vypracování analýzy SWOT je důležitá precizní formulace silných a slabých stránek společnosti. Tyto formulace jsou však často ovlivněny subjektivním, zaujatým a jednostranným přístupem. Proto je efektivnější, když tuto analýzu provádí na základě informací a konzultací různorodí odborníci z praxe.

Společnost se snaží co nejvíce maximalizovat své silné stránky. K tomu využívá činnosti a vlivy, ve kterých si společnost věří, je v nich úspěšná a vyzná se v nich. Naopak slabé stránky se společnost snaží minimalizovat. Tyto faktory upozorňují na to, co společnost nezvládá a kde je potřeba se zlepšit.

Tabulka č. 4.1: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vybudovaný obchodní tým a síť poboček po celé ČR. • Šířka portfolia a jeho stálý růst. • Neustálý rozvoj a potenciál, otevřenost novým věcem. • Vysoké nasazení a pracovitost lidí, motivovanost, flexibilita. • Loajalita lidí, atmosféra ve firmě, zápal lidí, firemní kultura. • Partnerský profesionální přístup ke klientům, loajální zákaznická báze. • Databáze klientů (kvalita a velikost) a péče o ni. • Reference. • Rychle se učíme a přizpůsobujeme, flexibilita, práce na míru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neznámost značky v široké veřejnosti - zaměření na firemní klientelu. • Přetěžování klíčových lidí. • Chybí reference a odborníci v nových segmentech (zejm. veřejná správa). • Nedotahování věcí do konce (gejzír nápadů společnost zahlučuje, obzvláště klíčové lidi, fluktuace, stagnace rozvojových projektů s negativním dopadem na cash-flow). • Většinu kontaktů máme na personalisty, ne na řídicí pracovníky, kteří mají pravomoc rozhodovat. • Stále trochu chybí střední management, malé kádrové rezervy, není zastupitelnost. • Růst vede k formalizaci a složitější komunikaci.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Vnější prostředí společnosti

Realizace a použití analýzy příležitostí a hrozeb se váže k vnějšmu prostředí společnosti.

U analýzy příležitosti jde o maximalizace všech příležitostí, které společnosti pomohou odlišit se od konkurence. Tohoto odlišení dosáhne společnost tím, že bude zkoumat oblasti, které ji poskytuje vnější prostředí. Naopak u hrozeb se snaží společnost o jejich minimalizaci. Musí eliminovat situace, které společnost ohrožují a které by mohly znamenat neúspěch, či v horším případě i úpadek.

Tabulka č. 4.2: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Expanze na nové trhy - teritoriálně (Slovensko, východ) i odvětvově.• Vzdělávat se bude i po dotacích.• Segment veřejné správy.• Diferenciace produktů.• Poptávka po nových přístupech, produktech.• Možné zlepšení ekonomické situace, oživení poptávky.	<ul style="list-style-type: none">• Pokřivený trh nejen vzdělávání, nízké ceny, služby zdarma, dotace, živnostníci.• Konec/propad dotací po roce 2013.• Everest vyrostla – náročnost na změnu i v uvažování zaměstnanců.• Zhoršující se platební morálka• Málo kvalitních lektorů, odborníků s novými přístupy.• Více zahraničního kapitálu v ČR = více spolupráce s nadnárodními poradenskými a vzdělávacími firmami.• V případě ekonomického růstu též růst vstupů, požadavky na růst platů.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Finanční analýza

4.4.1 Ukazatel rentability tržeb

Optimální hodnota se u tohoto ukazatele stanovuje velmi obtížně, především díky odlišnosti v jednotlivých oborech. Všeobecně se dá říct, že čím je hodnota rentability tržeb vyšší, značí to pro společnost lepší situaci z pohledu produkce.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}}$$

Tabulka č. 4.3: Rentabilita tržeb

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Zisk/ztráta	-2 849	2 247	2 493	324	-3 120
Tržby	18 681	34 942	57 358	36 143	28 423
Výsledek	-0,1525	0,0643	0,0434	0,0089	-0,1098

Zdroj: vlastní zpracování dostupné z <https://or.justice.cz> [15]

Výsledek nám ukazuje, že nejslabšími roky byly 2009 a 2013, kdy rentabilita nabývá záporné hodnoty. Kladného výsledku hospodaření dosáhla firma v letech 2010 - 2012. Vrcholu dosáhla společnost v roce 2010, kdy vytvořila na 1 Kč tržeb okolo 0,06 Kč zisku. Od tohoto okamžiku rentabilita opět klesá.

4.4.2 Ukazatel rentability nákladů

U tohoto ukazatele platí pravidlo, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím je hospodářský výsledek společnosti lepší. Společnost totiž dokázala 1 korunu tržeb vytvořit s nižšími náklady.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Náklady}}$$

Tabulka č. 4.4: Rentabilita nákladů

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Zisk/ztráta	-2 849	2 247	2 493	324	-3 120
Náklady	18 717	32 735	54 865	35 819	31 543
Výsledek	-0,1522	0,0686	0,0454	0,0090	-0,0989

Zdroj: vlastní zpracování dostupné z <https://or.justice.cz> [15]

Výsledek rentability nákladů znovu ukazuje, že nejslabšími roky byly 2009 a 2013. Nejvyšší efektivita nákladů byla v roce 2010, kdy z 1 Kč nákladů bylo vytvořeno 0,0686 Kč zisku. Poté má rentabilita klesající tendenci, a proto je nezbytné analyzovat jednotlivé druhy nákladů a snažit se tyto náklady snížit.

4.4.3 Ukazatel nákladovosti tržeb

Nákladovost tržeb se řadí mezi tzv. haléřové ukazatele, protože udává, kolik nákladů vynaložila společnost na 1 Kč tržeb. Obecně by se tedy měla společnost snažit dosáhnout co nejnižší hodnoty tohoto ukazatele, ale vše také závisí na absolutní výši objemu tržeb. Je-li výše odbytu vysoká, pak je možné přijmout i vyšší hodnotu tohoto ukazatele.

$$\text{Nákladovost tržeb} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Tržby}}$$

Tabulka č. 4.5: Nákladovost tržeb

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady	18 717	32 735	54 865	35 819	31 543
Tržby	18 681	34 942	57 358	36 143	28 423
Výsledek	1,0019	0,9368	0,9565	0,9910	1,1098

Zdroj: vlastní zpracování dostupné z <https://or.justice.cz> [15]

Z výše uvedeného je zřejmé, že pro společnost byl z hlediska nákladovosti tržeb nejméně úspěšný rok 2013. V tomto roce by bylo pro společnost prospěšné snížit náklady nebo zvýšit odbyt. Nejlepším rokem byl rok 2010, kdy z 1 Kč příjmu jde 93, 68% na celkové náklady.

4.4.4 Srovnání společností dle ročních obrátů

V následující části bakalářské práce je popsán trend ročních obrátů jednotlivých společností v letech 2009 – 2013. Protože je analýza zaměřena na efektivitu společností v oblasti služeb, byly údaje čerpány z účetních závěrek z příjmové položky Výkony. Všechny hodnoty jsou uváděny v celých tisících Kč.

Tabulka č. 4.6: Výkony společností v letech 2009 - 2013

	Everesta s.r.o.	Top vision s.r.o.	Gradua-CEGOS, s.r.o.	Motiv P s.r.o.	1. VOX a.s.
2009	18 497	39 726	51 251	23 385	31 741
2010	31 428	30 944	53 302	25 836	33 620
2011	45 768	41 566	50 762	40 722	37 255
2012	28 870	44 453	62 698	41 769	43 917
2013	17 295	46 170	33 214	-	37 902

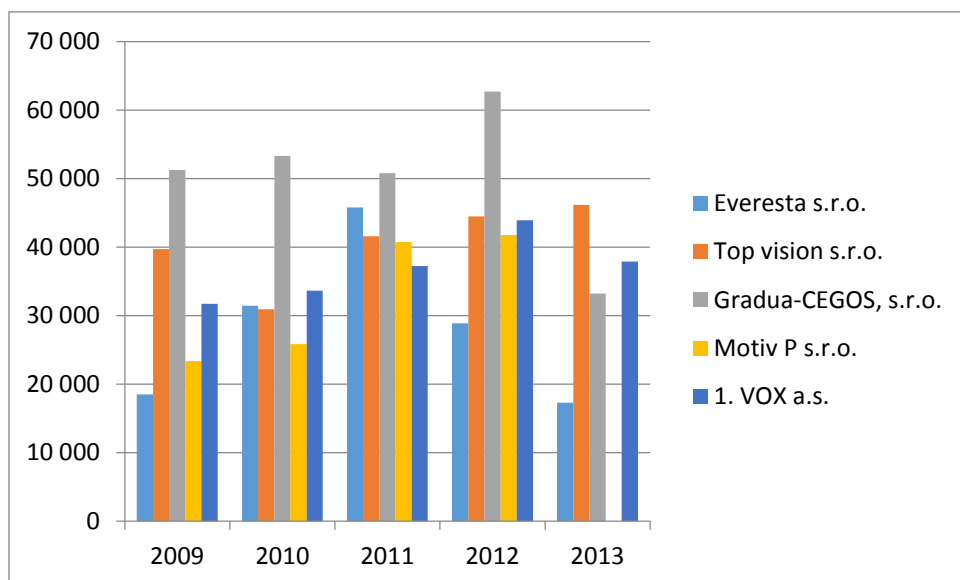
Zdroj: vlastní zpracování dostupné z <https://or.justice.cz> [15]

Následující graf znázorňuje, jak si v letech 2009 – 2013 vedla společnost Everesta vůči svým konkurentům. Nejlepšího postavení dle ročních výkonů dosáhla společnost Gradua – CEGOS, i když v roce 2013 ji předstihly společnosti Top vision a 1. VOX.

V letech 2009 – 2012 dosahoval analyzovaný subjekt podobných výsledků jako společnosti Top vision, Motiv P a 1. VOX. A právě s těmito konkurenty Everesta nejvíce bojuje o klientelu. Rok 2011 byl pro Everestu nejlepším obdobím, protože své největší konkurenty přeskakuje a přibližuje se na úroveň společnosti Gradua - CEGOS. Opačná situace však nastává v roce 2013, kdy vykazuje nejslabší

výsledky. Graf je však lehce zkreslený, protože společnost Motiv P v roce 2013 své výsledky neuvedla.

Graf č. 4.1: Výkony společností v letech 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z <https://or.justice.cz> [15]

V dnešní době dosahuje komerční vzdělávání velmi vysoké úrovně. V současnosti není vůbec jednoduché v tomto oboru vytvořit konkurenční výhody. Všechny výše uvedené společnosti disponují nejmodernějšími technologiemi a zaměstnávají špičkové lektory. Proto můžeme považovat za úspěch, že se Everestě, což byla původně společnost s jedním zaměstnancem, podařilo vystoupat až tak vysoko.

5 Syntéza a doporučení

Cílem bakalářské práce bylo posouzení konkurenceschopnosti společnosti Everest s.r.o., která poskytuje poradenství a služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů a také v oblasti řízení a rozvoje organizací. Na základě výše řešených analýz a jednotlivých kroků lze konstatovat, že společnost Everest s.r.o. vlastní potenciál pro svůj další rozvoj.

5.1 Syntéza získaných dat

Společnost Everest s.r.o. vstoupila na trh jako malá firma s jedním zaměstnancem. Ve svých nejlepších letech vyrostla ve středně velkou firmu s takřka 70 zaměstnanci a stala se konkurencí pro špičkové společnosti na českém trhu. V roce 2011 dosáhla svých nejlepších výsledků a celá skupina překročila obrát 80 000 000 Kč. Ještě před nástupem celosvětového ekonomického úpadku v roce 2007 si Everest prožila svou vlastní krizi. Zajímavé je porovnat vývoj v roce 2007 a 2009, kdy se obrát samotné firmy Everest snížil o 1 698 000 Kč, ale konsolidovaný obrát se zvýšil o 6 383 000 Kč. Nastal zde zjevný vzestup dceřiných společností.

Z analýz jednotlivých faktorů ovlivňujících makropodnikatelské prostředí společnosti nevyplyvá žádné zásadní nebezpečí, které by bylo potřeba odstranit. Většina řešení, přístupů a kroků společnosti k výše uvedeným faktorům vnějšího prostředí se jeví jako dostačující. I přesto bych společnosti navrhla několik doporučení, aby tím společnost mohla eliminovat své slabé stránky, byla schopna předcházet ohrožením a mohla využívat své silné stránky a příležitosti, které se v odvětví naskytnou.

Ukazatele rentability tržeb, nákladů a nákladovosti tržeb u finanční analýzy v letech 2009 a 2013 vycházejí jako alarmující, protože se zde vyskytují záporné výsledky hospodaření. Nelze však přesně stanovit optimální hodnoty těchto ukazatelů, poněvadž jsou v různých odvětvích velmi rozdílné. Je potřeba se proto zaměřit na obrát firmy, který dosahoval v těchto letech poměrně vysokých hodnot, a z tohoto důvodu nebyly výsledky pro firmu velkým nebezpečím.

Oblast vzdělávání a poradenství se svým profilem řadí do modelu monopolistické konkurence. Monopolistická konkurence se vyznačuje velkým počtem výrobců s výrobky, které jsou blízkými substituty. Produkce je však diferencovaná. Společnost tak může jen částečně ovlivnit cenu svých služeb. Proto se společnost Everesta s.r.o., která na takovém trhu působí, potýká s velkým počtem konkurentů. Vysoká úroveň samotné oblasti, analyzované společnosti i konkurenčních společností dosahují již tak vysoké úrovně, že předložit nějaká doporučení, jak zdolat konkurenci, je takřka nemožné. Prvořadým tak zůstává nepromeškat žádnou příležitost k získání nových klientů, dobrých referencí a budování dobrého jména společnosti.

Náklady na provedení níže uvedených doporučení spolu s časem, který bude potřebný na jejich provedení, by měly být pro společnost ekonomicky přijatelné. Velkou výhodou je také skutečnost, že doporučení nevyvolávají nutnost dalších lidských zdrojů, což šetří nejenom čas, ale zejména finanční prostředky.

5.2 Zlepšení prezentace společnosti

Společnost má vybudované přátelské vztahy s dodavateli i odběrateli. Většina kontaktů u potenciálních klientů je však vytvořena s personalisty a ne s lidmi, kteří mají pravomoc rozhodovat. Proto by bylo dobré, aby se pozornost obchodních zástupců a hlavních představitelů firmy zaměřila více na řídicí pracovníky potenciálních zákazníků s pravomocí rozhodnout.

Další slabou stránkou je malá známost značky v široké veřejnosti. K odběratelům patří soukromé i veřejné společnosti. Everesta s těmito odběrateli komunikuje obvykle prostřednictvím e-mailu, telefonu a napřímo na obchodních jednáních. Společnost by měla začít více používat i další formy komunikace či propagace, jako je například reklama v tištěných publikacích, v hromadných sdělovacích prostředcích apod. Z tohoto důvodu se doporučení vztahuje právě k reklamě, do které by se společnost neměla obávat více investovat. Tento krok sice znamená zvýšení nákladů, na druhé straně však může pomoci dostat společnost do povědomí potenciálních zákazníků, což může znamenat růst odbytu.

Mezi odběratele služeb zpravidla patří velké společnosti, a to akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Společnost by se neměla zaměřovat

jen na výrobní podniky, avšak hledat možnosti také v jiných oblastech, zejména veřejné správě jako např. ve zdravotnictví, na úřadech měst a obcí a dále na oblasti činnosti, které se týkají služeb.

Většina konkurenčních společností organizují vzdělávání jak formou firemních uzavřených kurzů (školení pracovníků firem), tak i formou veřejných otevřených kurzů (školení široké veřejnosti, ve skupinách nebo jednotlivě). Ne jinak je tomu i u společnosti Everesta. Společnost by se měla zaměřit především na školení uzavřených kurzů a to tak, aby školení probíhalo v co nejmenším počtu účastníků a tím byla výuka více individuální, což je pro zákazníky vždy velmi výhodné.

5.3 Růst společnosti

Další příležitostí k růstu společnosti by mohlo být rozšíření sítě svých poboček a svých programů v zahraničí. V současné době roste poptávka tuzemských společností po akcích, které se konají za hranicemi Česka. Jde zejména o organizaci víkendových teambuildingů a outdoorů. Společnost by tak mohla také získat klienty z řad zahraničních společností.

Pokud chce být firma úspěšná a mít spokojené zaměstnance, je zapotřebí především vytvořit systém hodnot, se kterými se zaměstnanci ztotožňují a které jim dávají pocit, že jsou součástí oné firmy. Tyto hodnoty tvoří firemní kulturu, která by měla být neodmyslitelnou součástí politiky firmy. Správné nastavení firemní kultury přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců, motivuje je a v konečném důsledku přináší firmě především zisk. Proto bych společnosti Everesta doporučila zavedení Etického kodexu, což je v podstatě souhrn pravidel popisující chování v organizaci. Ustanovení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a rozhodování a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí společnosti. Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či společnost zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů.

5.4 Péče o stávající zákazníky

Zákazníci jsou pro Everestu klíčovým partnerem, a proto jim musí být věnována nejvyšší možná péče. Aby si společnost udržela vysokou

konkurenceschopnost, je nezbytné, aby byl zákazník vždy ve středu všech aktivit společnosti. Je proto dobré, zabývat se názory a postoji zákazníka a brát ohled na jeho motivy a potřeby. Pro dnešní zákazníky je důležité vědět, že je Everest akceptuje jako partnera a že se mohou aktivně podílet na konečné podobě svých požadavků. O tyto vztahy by měla Everest v budoucnosti pečovat, snažit se je rozvíjet a prohlubovat. Společnost by mohla pro své stálé zákazníky zřídit klub, z jehož členství by jim plynuly určité výhody, jako např. přednostní registrace u školení, poskytování odborného poradenství, množstevní slevy, ale i seznamování s novinkami týkajícími se dění ve společnosti Everest s.r.o. Velmi pozitivně vnímají zákazníci zájem o své problémy a společnost, která o ně pečuje, nepochybně odmění svou loajalitou. Zákazník má tímto pocit, že nebude zapomenut ihned poté, co zaplatí za odebranou službu.

5.5 Využití operačních programů

Dalším významným bodem bude využít nový operační program pro roky 2014 – 2020 s názvem Výzkum, vývoj a vzdělávání. Tento program bude zaměřen i na provázanost vzdělání s praxí, což znamená zapojení vzdělávacích institucí do širokého partnerství s aktéry trhu práce a také s výzkumnými centry. Neméně důležitá je i oblast systémové podpory celoživotního učení, zvyšování dostupnosti a kvality nabídky dalšího obecného, občanského a profesního vzdělávání pro jednotlivce v návaznosti na potřeby trhu práce a společnosti, a to i v oblasti vysoce kvalifikovaných pracovníků.

6 Závěr

Trh komerčního vzdělávání a poradenství je velmi nepřehledný a nepředvídatelný. Pro vstup do tohoto odvětví jsou vytvořeny jen velmi malé bariéry, a tak mohou různé společnosti na trh libovolně vstupovat a následně jej opouštět. Mezi další překážky k vymezení trhu řadíme notně diferencovaný produkt. Společnost Everestu spoustu let bojuje s několika společnostmi, které mají podobnou velikost a nabízejí téměř totožné služby.

Bakalářská práce je věnována analýze konkurenceschopnosti na trhu vzdělávacích a poradenských společností.

Hlavním cílem této práce bylo posoudit konkurenceschopnost společnosti Everestu s.r.o., která poskytuje poradenství a služby v oblasti rozvoje lidských zdrojů a také v oblasti řízení a rozvoje organizací. Konkurenceschopnost byla posouzena použitím následujících analýz: PESTLE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a finanční analýzy.

Po úvodní části jsou ve druhé kapitole popsána teoretická východiska, která sloužila jako vzor pro praktickou část. Jsou zde definovány pojmy jako např. konkurence, konkurenceschopnost, vnitřní a vnější okolí podniku.

Ve třetí kapitole je představena společnost Everestu s.r.o. Jsou zde uvedeny základní údaje společnosti, její vize a poslání, vývoj počtu zaměstnanců a také firemní obrát v letech 2009 – 2013.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na využití výše uvedených analýz.

V páté kapitole je na základě provedených analýz provedena syntéza a jsou uvedena doporučení, která by společnost Everestu mohly přivést k novým poznatkům a tím i ke zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu komerčního vzdělávání a poradenství.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

- [1] BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 261 s. ISBN 9788073802806
- [2] BURIANOVÁ, Jaroslava. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 134 s. ISBN 978-80-213-2268-4.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005374.
- [5] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [6] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H.Beck, 2011, xix, 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003790.
- [7] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Překlad Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 8085605112
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]., 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [10] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [11] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232s. ISBN 9788024727219.
- [12] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. Expert. ISBN 9788024724096.
- [13] WRIGHT, Patrick M a Raymond A NOE. *Management of organizations*. Boston: Irwin, 1996, xxx, 857 s. ISBN 0256174725.

Internetové zdroje:

- [14] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2015-03-22].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=589342&typ>
- [15] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Or.justice.cz. [online]. [cit. 2015-03-22].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [16] EVERESTA: O NÁS. [online]. [cit. 2015-03-22].
Dostupné z: <https://www.everesta.cz/o-nas>
- [17] Evropské strukturální a investiční fondy: Programové období 2014 - 2020. [online]. [cit. 2015-03-22].
Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

[18] TOP VISION: Základní informace. [online]. [cit. 2015-03-22].

Dostupné z: <http://www.topvision.cz/topvision/>

[19] Gradua - CEGOS: O nás. [online]. [cit. 2015-03-22].

Dostupné z: <http://www.gradua.cz/o-nas/o-gradua-cegos.html>

[20] MotivP: O nás. [online]. [cit. 2015-03-22].

Dostupné z: <http://www.motivp.com/o-nas.aspx>

[21] VOX: O nás. [online]. [cit. 2015-03-22].

Dostupné z: <http://www.vox.cz/vox.html>

[22] ManagementMania: Finanční analýza. [online]. [cit. 2015-04-21].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů:

Graf č. 2.1: Konkurence

Graf č. 3.1: Firemní obrat v letech 2009-2013 (v celých tisících Kč)

Graf č. 4.1: Výkony společností v letech 2009 – 2013

Seznam tabulek:

Tabulka č. 2.1: Počet konkurzů v jednotlivých letech

Tabulka č. 3.1: Organizační struktura

Tabulka č. 3.2: Vývoj počtu zaměstnanců

Tabulka č. 3.3: Firemní obrat

Tabulka č. 4.1: Silné a slabé stránky

Tabulka č. 4.2: Příležitosti a hrozby

Tabulka č. 4.3: Rentabilita tržeb

Tabulka č. 4.4: Rentabilita nákladů

Tabulka č. 4.5: Nákladovost tržeb

Tabulka č. 4.6: Výkony společností v letech 2009 - 2013

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
CRM	Customer relationship management
ČR	Česká republika
DIČ	daňové identifikační číslo
ECDL	European Computer Driving Licence
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
IČO	identifikační číslo osoby
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
Kč	Česká koruna
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPPA	Operační program Praha - Adaptabilita
OPVK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
ROC	ukazatel rentability nákladů
ROP	Regionální operační program
ROS	ukazatel rentability tržeb
Sb.	Sbírka zákonů
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tzv.	takzvaný
4P	Product, Price, Place, Promotion

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015



Dita Němčíková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výsledky SWOT analýzy

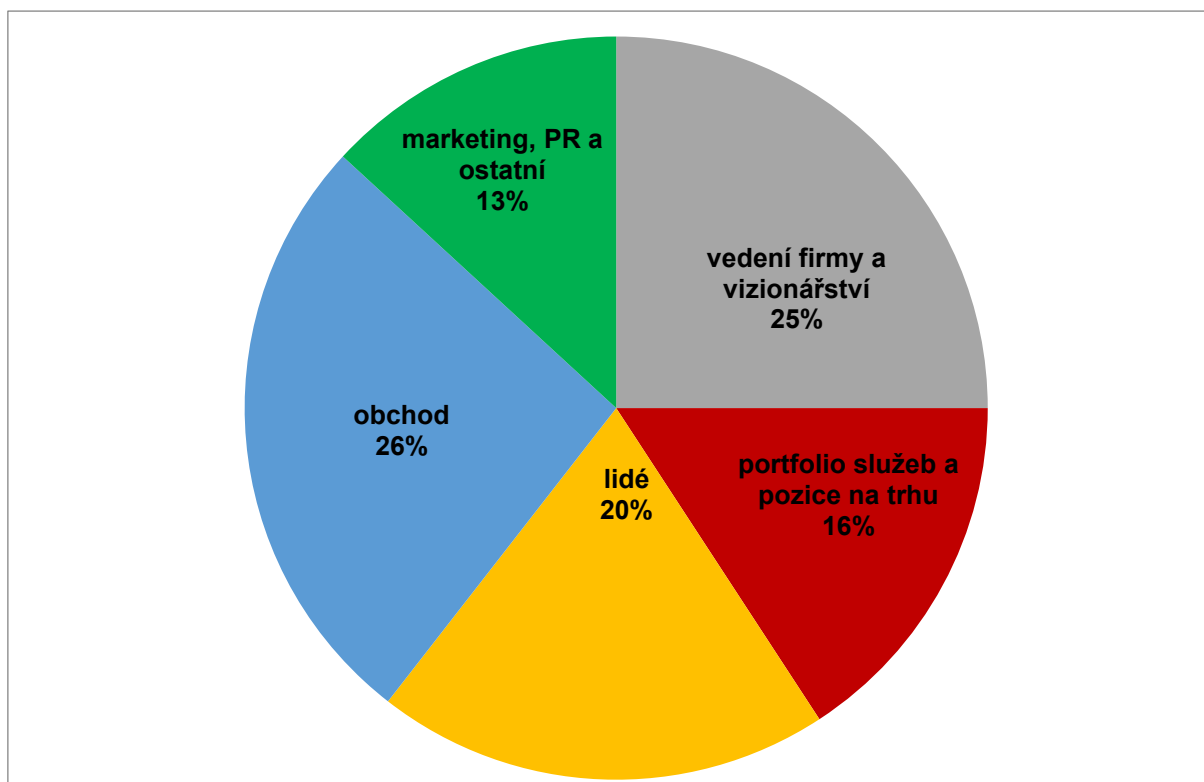
Příloha 1: Výsledky SWOT analýzy

• Silné stránky

Nejčastěji zmíněné silné stránky:

- 7 –Vybudovaný obchodní tým a síť poboček po celé ČR
- 7 –Šířka portfolia a jeho stálý růst
- 6 –Neustálý rozvoj a potenciál, otevřenost novým věcem
- 6 –Vysoké nasazení a pracovitost lidí, motivovanost, flexibilita
- 5 –Loajalita lidí, atmosféra ve firmě, zápal lidí, firemní kultura
- 4 –Partnerský profesionální přístup ke klientům, loajální zákaznická báze
- 4 –Databáze klientů (kvalita a velikost) a péče o ni
- 4 –Reference
- 4 –Rychle se učíme a přizpůsobujeme, flexibilita, práce na míru

Graf 1: Silné stránky



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 1: Silné stránky

Silné stránky	Četnost	Oblast
Šířka portfolia a jeho stálý růst	7	Portfolio služeb a pozice na trhu
Vybudovaný obchodní tým a síť poboček po celé ČR	7	Obchod
Neustálý rozvoj a potenciál, otevřenost novým věcem	6	Vedení firmy a vizionářství
Vysoké nasazení a pracovitost lidí, motivovanost, flexibilita	6	Lidé
Loajalita lidí, atmosféra ve firmě, zápal lidí, firemní kultura	5	Lidé
Partnerský profesionální přístup ke klientům, loajální zákaznická báze	4	Obchod
Databáze klientů (kvalita a velikost) a péče o ni	4	Obchod
Reference	4	Obchod
Rychle se učíme a přizpůsobujeme, flexibilita, práce na míru	4	Vedení firmy a vizionářství
Velikost a pozice na trhu (2 silné segmenty)	3	Portfolio služeb a pozice na trhu
PR	3	Marketing a PR
Kvalita, erudice, odbornost	2	
Zdravé podnikové finance + jejich flexibilita	2	
Corporate identity, síla značky	2	
Lektoři	2	
Kvalitní firemní prostory, zázemí	2	
Sdílení informací - IIS, komunikace	2	
Kvalitní programy a nabídky	2	
Práce s vlastními lidmi	1	
Autentičnost, přesvědčivost	1	
Dobře nastavené dodavatelské vztahy a ceny	1	
Marketingové myšlení, strategická koncepce, inovace a vizionářství	1	
Výnosy reinvestujeme do rozvoje, neprojdáme je	1	
Semknutost vlastníků	1	
Neexistuje problém, vše má řešení	1	
Odvaha	1	
Vztahy s personálními útvary klientů	1	

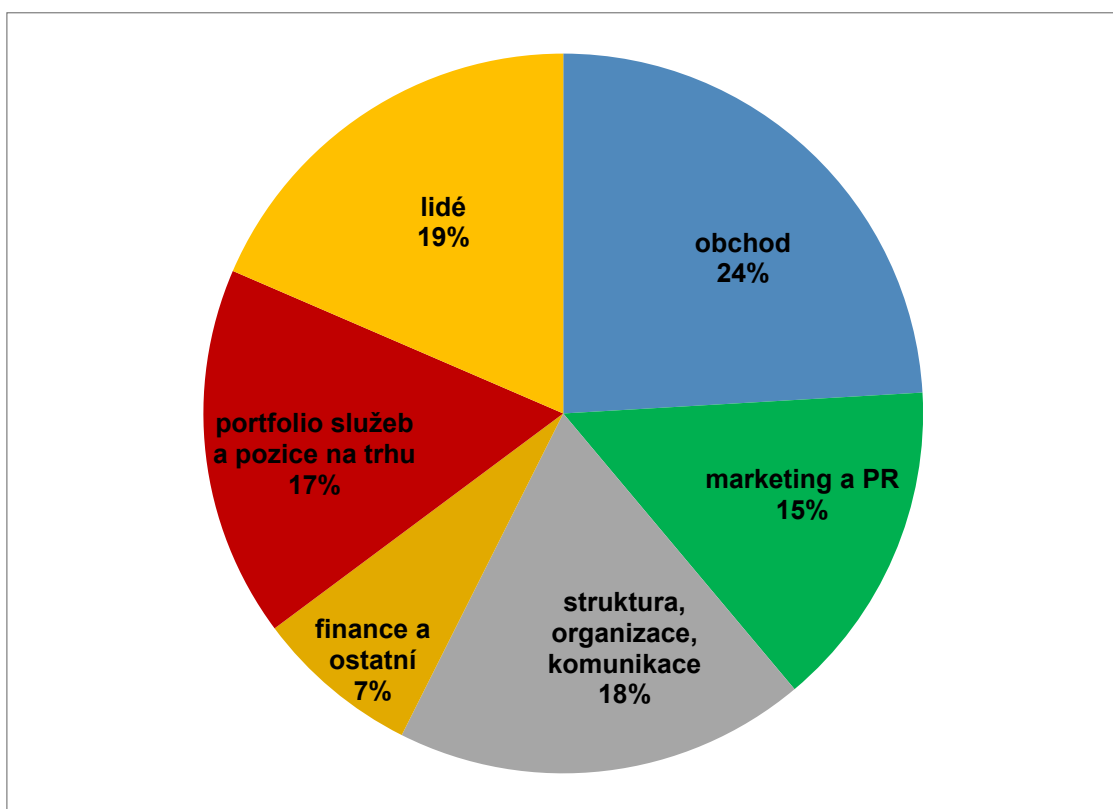
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Slabé stránky**

Nejčastěji zmíněné slabé stránky:

- 5 –Přetěžování klíčových lidí
- 4 –Neznámost značky v široké veřejnosti - zaměření na firemní klientelu
- 4 –Chybí reference a odborníci v nových segmentech (zejména veřejná správa)
- 4 –Nedotahování věcí do konce (gejzír nápadů nás zahlcuje, obzvláště klíčové lidi, fluktuace, stagnace rozvojových projektů s negativním dopadem na cash-flow)
- 3 –Většinu kontaktů máme na personalisty, ne na decisionmakery
- 3 –Stále trochu chybí střední management, malé kádrové rezervy, není zastupitelnost
- 3 –Růst vede k formalizaci a složitější komunikaci, která selhává, vnitřní (ne)návaznost práce

Graf 2: Slabé stránky



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 2: Slabé stránky

Slabé stránky	Četnost	Oblast
Přetěžování klíčových lidí	5	Lidé
Nedotahování věcí do konce (gejzír nápadů nás zahlcuje, obzvláště klíčové lidi, fluktuace, stagnace rozvojových projektů s negativním dopadem na cash-flow)	4	Portfolio služeb a pozice na trhu
Chybí reference a odborníci v nových segmentech (zejména veřejná správa)	4	Portfolio služeb a pozice na trhu
Neznámost značky v široké veřejnosti - zaměření na firemní klientelu	4	Marketing a PR
Většinu kontaktů máme na personalisty, ne na decisionmakery	3	Obchod
Stále trochu chybí střední management, malé kádrové rezervy, není zastupitelnost	3	Lidé
Růst vede k formalizaci a složitější komunikaci, která selhává, vnitřní (ne)návaznost práce	3	Struktura, organizace, komunikace
Chybí nám klienti mezi největšími firmami (v top 100 ČR), nejsme mezi nimi známí	2	
Nízký stav hmotného majetku	2	
Kvalita a kvantita obchodního týmu, zejména OZ	2	
Kvůli širokému záběru ztrácíme někde image vyhraněných odborníků	1	
Nedotažen system vytěžování klientů	1	
Nedostatečné finanční rezervy	1	
Chybí dlouhodobé stabilní paušální příjmy	1	
Neumíme lobbovat	1	
Většinové zastoupení "zbytných" služeb v portfoliu (tam kde budou v krizi šetřit)	1	
Vysoké "zbytné" výdaje (fázerozvoje)	1	
Malé vytěžení "bestpractice" uvnitř firmy	1	
Po delším čase ve firmě vnímají zaměstnanci prostředí jako soutěž	1	
S růstem jsme méně flexibilní	1	
Nemáme provedena zákonná opatření, která nás mají chránit	1	
Často nepracujeme s tvrdými daty, jen s modelovými případy a odhady	1	
Rezervy ve využití moderních kanálů distribuce	1	
Nepokrytí celéČR	1	
Přímý obchod	1	
Malá diverzifikace cílových skupin v databázi	1	
Nedostatečně vytěžujeme hovory	1	
Málo trvalých a stálých klientů	1	
Absence "trháku" v nabídce	1	
Malá ziskovost	1	
Málo odborníků a kvalitních lektorů a konzultantů	1	
Nedostatek času na kvalitní zaškolení nových lidí	1	

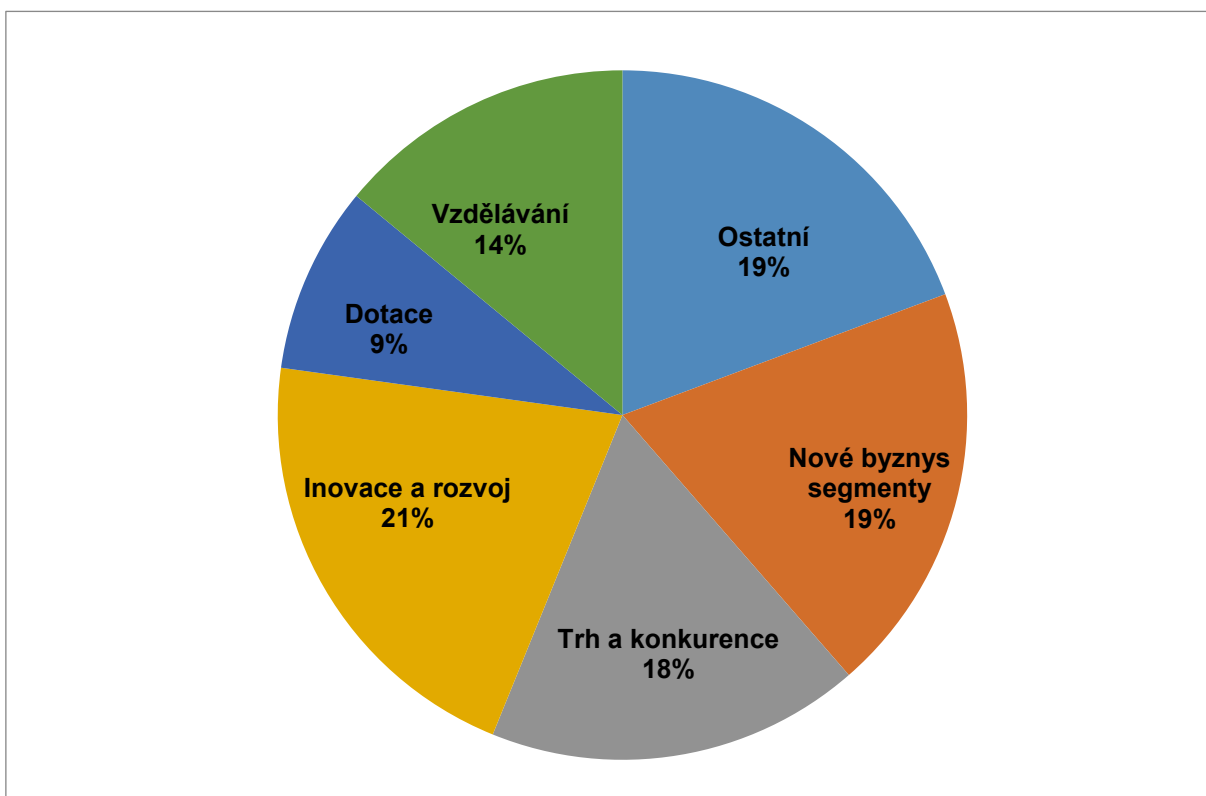
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Příležitosti**

Nejčastěji zmíněné příležitosti:

- 7 –Expanze na nové trhy - teritoriálně (např. Slovensko) i odvětvově
- 3 –Vzdělávat se bude i po dotacích

Graf 3: Příležitosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 3: Příležitosti

Příležitosti	Četnost	Oblast
Expanze na nové trhy - teritoriálně (Slovensko, východ) i odvětvově	7	Trh a konkurence
Vzdělávat se bude i po dotacích	3	Vzdělávání
V dobách krize a nejistoty bude poptávka po poradenství	2	
Segment veřejné správy	2	
Nový IIS	2	
Další kanály distribuce (internet)	2	
Nové možnosti dotací	2	
Nový přístup k obchodu (Bureš)	2	
Zúročení práce v komorách, na soutěžích	2	
Diferenciace produktů	2	
Rozšíření do všech regionů ČR, otvírání dalších zastoupení	2	
Různé další typy vzdělávání (jazyky, odborné, excellent)	2	
Teambuildingy, adrenalin, zážitky, konference, videofilmy, atd.	2	
Každá firma je náš klient	1	
Monitoring rozvojových projektů	1	
Možnost investovat	1	
Monitoring trhu	1	
Poptávka po nových přístupech, produktech	1	
Úbytek konkurence - vyčištění trhu	1	
Možné zlepšení ekonomické situace, oživení poptávky	1	
Plánované akvizice (BP, MF)	1	
Úspěch nového segmentu, nebo získání zakázky řádově výrazně vyšší, než jsou naše dnešní	1	
Pád některé velké konkurenční firmy příliš závislé na evropských penězích – převzetí klientů	1	
Brzké uzdravení paní Sehnalové	1	
Interní vzdělávání lidí	1	
Hledání balance pravidla vs. flexibilita	1	
Hledání balance důslednost vs. rychlost	1	
Dotace – úbytek, změna struktury	1	
Školicí středisko	1	
Podnikatelský inkubátor	1	
Změny zákonů, které ponesou povinnost školit – např. bezpečnostní služby	1	
Zviditelnění se v médiích	1	
Přiznání si, že některé věci jsou přežité a využití nových impulsů	1	
Využívání dotačních příležitostí na realizaci dalších projektů z OPVK	1	
Navázané vztahy s klienty – jejich doporučení dál	1	
Obměna stávajících kurzů, témat	1	

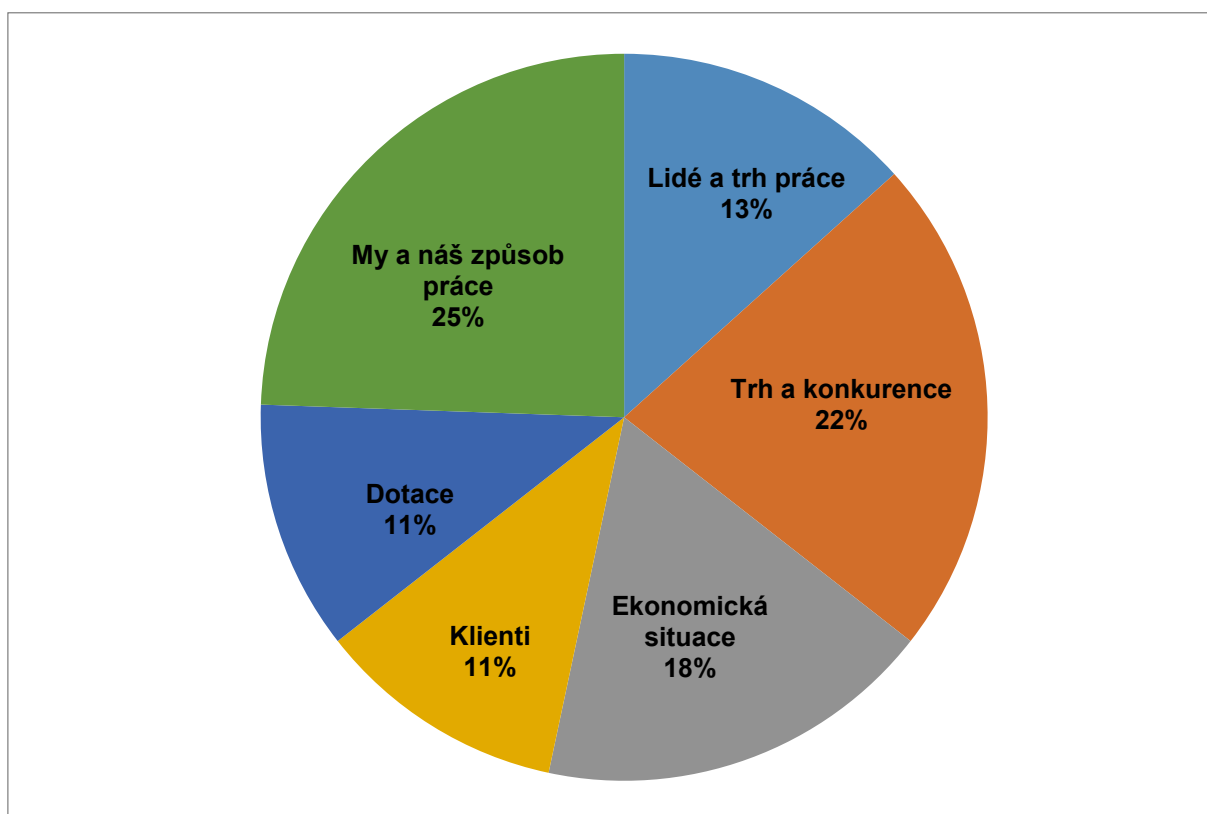
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

- **Hrozby**

Nejčastěji zmíněné hrozby:

- 5 –Nadcházející další recese
- 5 –Konec/propad dotací po 2013
- 5 –Pokřivený trh nejen vzdělávání, nízké ceny, služby zdarma, dotace, živnostníci
- 3 –Everesta vyrostla – náročnost na změnu i v uvažování zaměstnanců

Graf 4: Hrozby



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka 4: Hrozby

Hrozby	Četnost	Oblast
Nadcházející další recese	5	Ekonomická situace
Konec/propad dotací po 2013	5	Dotace
Pokřivený trh nejen vzdělávání, nízké ceny, služby zdarma, dotace, živnostníci	5	Trh a konkurence
Everesta vyrostla – náročnost na změnu i v uvažování zaměstnanců	3	My a náš způsob práce
Zhoršující se platební morálka	2	
Málo kvalitních lektorů, odborníků s novými přístupy	2	
Přetížení (hrozba vyhoření) klíčových lidí	2	
Nedostatek kvalitních lidí na trhu práce, kteří se k nám hodí	2	
Zbytnost našich služeb v případě hluboké krize	1	
Závislost ČR na degenerující Evropě (EU)	1	
Nastupující generace bude považovat rozvíjení dovedností, vzdělávání aj. za službu, která nemá právo být zpoplatňována	1	
Lidé, které si vychováme a vše je naučíme u nás vyrostou a odejdou za lepšími penězi	1	
Více zahraničního kapitálu v ČR = více spolupráce s nadnárodními poradenskými a vzdělávacími firmami	1	
V případě ekonomického růstu též růst vstupů, požadavky na růst platů.	1	
Tvrďší přístup k nakupování – specializovaná oddělení ve firmách	1	
Vysoké režijní náklady	1	
Indispozice majitelů	1	
Minimum mimodotačních zakázek	1	
Posun realizace projektů ze strany klientů	1	
Zaškátulkování se jako vzdělávací společnost	1	
Z pozice regionu – konkurence etablovaná na tamním trhu	1	
Mateřská dovolená	1	
Přesun výroby (naše top v ČR) ve vzdělávání firem na východ	1	
Přetlak poradenských a vzdělávacích firem na trhu	1	
Mnoho obslužných činností a malý výkon lidí	1	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014